DANIEL GOLEMAN

AUTORE DI INTELLIGENZA EMOTIVA

LEADERSHIP EMOTIVA

UNA NUOVA INTELLIGENZA PER GUIDARCI OLTRE LA CRISI

best BUR

"CONSIDERATE QUESTO LIBRO COME UNA BORSA DEGLI ATTREZZI. OGNI CAPITOLO È UN UNICO E UTILE STRUMENTO PER AIUTARE LEADER, ALLENATORI, RESPONSABILI DELLE RISORSE UMANE, UOMINI D'AFFARI ED EDUCATORI A GUIDARE E MOTIVARE GLI ALTRI CON SUCCESSO."

DANIEL GOLEMAN

Non ci sono più i leader di una volta. Pessima notizia? No, forse è meglio così. Ora che il concetto di intelligenza emotiva è entrato a pieno diritto nella nostra società, anche la vecchia concezione della leadership basata sul potere e sull'autorità è stata scalzata. In una realtà che cambia sempre più rapidamente, per risolvere i problemi di aziende e organizzazioni occorre giocare sulle motivazioni profonde di ognuno e analizzare lucidamente le proprie, esercitare la difficile arte dell'autocontrollo e della critica senza rinunciare all'empatia.
In questo libro Goleman ci spiega come gestire gli stati d'animo di chi lavora con noi e accrescere l'armonia e il talento necessari a garantire lo sviluppo economico e culturale sia delle comunità aziendali sia della società, per imparare a guidare gli altri anche nei momenti più difficili e raggiungere gli obiettivi senza rinunciare a realizzarsi e a crescere.

DANIEL GOLEMAN ha insegnato psicologia ad Harvard ed è collaboratore scientifico del "New York Times". Oltre al bestseller mondiale *Intelligenza emotiva*, in BUR sono disponibili: *Menzogna, autoinganno, illusione*, *Lavorare con intelligenza emotiva*, *Lo spirito creativo* (con Paul Kaufman e Michael Ray), *La forza della meditazione*, *Intelligenza sociale*, *Essere leader* (con Richard E. Boyatzis e Annie McKee), *Intelligenza ecologica*, *Focus*, *La forza del bene*.

ISBN 978-88-17-06911-3
9 788817 069113

Art Director: Francesca Leoneschi / theWorldofDOT

www.bur.eu

€ 9,00

BUR
Rizzoli

Dello stesso autore in BUR Rizzoli

Essere leader
(con Richard E. Boyatzis e Annie McKee)
Focus
La forza del bene
La forza della meditazione
Intelligenza ecologica
Intelligenza emotiva
Intelligenza sociale
Lavorare con intelligenza emotiva
Menzogna, autoinganno, illusione
Lo spirito creativo
(con Michael Ray e Paul Kaufman)

Daniel Goleman

Leadership emotiva

Una nuova intelligenza per guidarci oltre la crisi

BUR Rizzoli

Proprietà letteraria riservata
© 2011 by Daniel Goleman
© 2012 RCS Libri S.p.A., Milano
© 2016 Rizzoli Libri S.p.A. / BUR Rizzoli

ISBN 978-88-17-06911-3

Titolo originale dell'opera:
Leadership. The Power of Emotional Intelligence

Traduzione di Francesco Peri

Prima edizione Rizzoli 2012
Prima edizione Best BUR 2013
Terza edizione Best BUR novembre 2016

Seguici su:

Twitter: @BUR_Rizzoli www.bur.eu Facebook: /RizzoliLibri

1

Una stupefacente sinergia

Lo ricordo come fosse ieri. Quando la prima edizione di *Intelligenza emotiva* andò in stampa, nel 1995, mi ritrovai a pensare che se un giorno, passeggiando per strada, mi fosse capitato di sorprendere una conversazione in cui due sconosciuti avessero usato entrambi con cognizione di causa il concetto di «intelligenza emotiva», avrei potuto ritenermi soddisfatto: sarebbe stata la prova che la nozione aveva oltrepassato la cerchia degli specialisti per entrare nel linguaggio comune. Chi poteva prevedere quello che sarebbe successo?

L'espressione «intelligenza emotiva» e l'abbreviazione Eq[1] imperversano ormai ovunque. Le si ritrova nei luoghi più impensabili, dalle strisce a fumetti come Dilbert o Zippy the Pinhead alle vignette di Roz Chast sul «New Yorker». Mi è capitato di imbattermi in giocattoli che millantavano di potenziare l'Eq del bambino o in accorati annunci matrimoniali che strillavano «intelligenza emotiva» per attirare l'attenzione di possibili partner. Una volta ho

perfino trovato un gioco di parole sul concetto di «Eq» sul flacone di uno shampo dell'albergo in cui soggiornavo.

Mai e poi mai, in compenso, avrei creduto che il concetto di Ie (l'abbreviazione che io preferisco) potesse fare tanto rumore in ambito aziendale. La «Harvard Business Review» ha salutato il concetto di intelligenza emotiva come «una categoria rivoluzionaria che manda in frantumi i vecchi paradigmi», nonché come una delle idee più influenti del decennio nel campo del business.

Nel giro di dieci anni dalla pubblicazione di *Intelligenza emotiva*, il concetto cominciava a essere applicato con sempre maggiore frequenza in campo aziendale, soprattutto in sede di valutazione, selezione e formazione dell'élite dirigente. Tale boom aveva portato alla nascita di una piccola industria a sé stante fatta di consulenti e coach, alcuni dei quali vendevano ricette mirabolanti estrapolate con troppa libertà dai dati in nostro possesso. Ho cercato di correggere il tiro nella nuova prefazione che accompagna l'edizione del decennale, ma a quel punto, come spesso accade, aveva già avuto inizio una fase di riflusso, specie in ambito universitario, anche a causa delle distorsioni più o meno sensazionalistiche che hanno accompagnato l'ascesa del concetto di Ie. Soltanto oggi quelle critiche hanno iniziato a diradarsi: abbiamo a disposizione dati più completi e possiamo contare su ricerche rigorose dalle quali emerge un quadro più sobrio e fattuale dei benefici dell'intelligenza emotiva.

Uno dei principali catalizzatori delle attività scientifiche degli ultimi anni è stato il Creio (Consorzio universitario

Rutgers per la ricerca sull'intelligenza emotiva nelle imprese), che ha avviato collaborazioni prestigiose con soggetti del calibro dell'Ufficio per le risorse umane del governo federale statunitense e di American Express.

All'epoca in cui scrivevo *Intelligenza emotiva* mi interessavano soprattutto le più recenti scoperte sul cervello e le emozioni, in particolare le loro implicazioni nello sviluppo del bambino e la didattica nelle scuole. Nel capito conclusivo però, «Dirigere con il cuore», studiavo le ricadute del nuovo concetto sulla nostra percezione della leadership. Il mondo delle imprese mostrò un tale interesse al riguardo che i miei libri successivi sono stati dedicati alle implicazioni dell'idea di intelligenza emotiva nel contesto aziendale (*Lavorare con intelligenza emotiva*) e alla leadership come tale (*Essere leader*). Le tesi di «Dirigere con il cuore» – riprese qui in parte nel capitolo 2 – fornivano alcune indicazioni pratiche sul modo migliore di dare riscontri costruttivi sull'operato dei collaboratori, mettendo in guardia dalle conseguenze nefaste delle critiche mal formulate. Le situazioni là descritte erano altrettanti esempi concreti della differenza che passa tra un leader dotato di intelligenza emotiva e uno che ne è sprovvisto.

In materia di Ie, i grandi modelli teorici attualmente in circolazione sono tre, e ciascuno di essi presenta decine di varianti.[2] Ogni modello o sottomodello incarna un punto di vista specifico. Quello di Peter Salovey e John Mayer, per fare un esempio, è saldamente ancorato al concetto di intelligenza definito un secolo addietro dai primi studi sul quoziente intellettivo. Il modello sviluppato da Reuven

Bar-On, invece, deriva dalle sue ricerche sul benessere. Il mio, infine, privilegia il piano comportamentale, le prestazioni sul posto di lavoro e i problemi della leadership organizzativa, fondendo la teoria dell'Ie con i frutti di decenni di lavoro sulla modellizzazione delle competenze che distinguono i fuoriclasse del management dal resto dell'umanità.

Come ho già suggerito in *Lavorare con intelligenza emotiva*, sono le abilità definibili in termini di Ie, piuttosto che il Qi di un individuo o certe specifiche abilità tecniche, a costituire quell'insieme di competenze «determinanti» che consentono di prevedere chi, su un insieme di candidati dall'intelligenza sopra la media, risulterà più dotato per il comando. Se passiamo in rassegna le competenze che organizzazioni di tutto il mondo hanno individuato autonomamente, cioè senza alcun accordo preventivo, come i tratti caratterizzanti dei loro leader più efficaci, scopriremo che i valori relativi al Qi e alle competenze tecniche si fanno sempre meno decisivi a mano a mano che si sale verso le prime posizioni. (Il Qi e la padronanza di specifiche abilità tecniche sono di solito indicatori di eccellenza in mansioni gerarchicamente subordinate.)

I modelli di competenza che descrivono la leadership ai vertici di una gerarchia prevedono – praticamente sempre – una percentuale di abilità definibili in termini di Ie che oscilla tra l'80 e il 100 per cento. Il principale responsabile di una società globale di ricerca e selezione del personale specializzata in figure dirigenziali di alto profilo si è espresso

in questi termini: «I direttori generali vengono assunti in base al loro quoziente intellettivo e alla loro esperienza nel campo degli affari... e poi vengono licenziati perché mancano di intelligenza emotiva».

In *Lavorare con intelligenza emotiva* ho messo a punto, tra le altre cose, un quadro di riferimento allargato che tiene conto del modo in cui le espressioni di base dell'Ie – autoconsapevolezza, gestione di sé, consapevolezza sociale e capacità di gestire le relazioni umane – si traducono in prestazioni efficaci sul posto di lavoro. Lo specchietto al termine del presente capitolo presenta un compendio di quel modello.

L'interesse crescente dell'universo aziendale per il tema dell'intelligenza emotiva, soprattutto in materia di ruoli dirigenziali, non è sfuggito ai responsabili della «Harvard Business Review», che mi hanno commissionato un approfondimento sul tema. Quel pezzo del 1998, *Di che stoffa è fatto un leader?*, una sorta di esame comparato della letteratura recente, si è rivelato molto più influente di quanto potessi prevedere, affermandosi in breve come uno degli articoli più ristampati nella storia della rivista: è stato riproposto in diverse raccolte di saggi sul tema della leadership curate dalla «Harvard Business Review», e figura perfino in un'antologia di dieci testi «indispensabili» tratti dall'archivio della rivista. Lo si troverà riprodotto nel presente volume al capitolo 3.

David McClelland, compianto studioso del comportamento umano e delle organizzazioni e che è stato il mio mentore a Harvard, si interessava ai fattori da cui

dipende il successo di un imprenditore e aveva lui stesso una mentalità imprenditoriale, tanto da partecipare alla fondazione della società di ricerca e consulenza McBer, specializzata nell'applicazione di metodi per la modellizzazione delle competenze al mondo delle grandi aziende. Più tardi la McBer entrò a far parte dello Hay Group, una società di consulenza globale, mentre il suo dipartimento di ricerca veniva assorbito dall'Istituto McClelland, guidato dagli ex allievi James Burrus, Mary Fontaine e Ruth Jacobs (oggi Malloy). L'interesse per le competenze legate all'intelligenza emotiva era in vertiginosa espansione e, mentre lavoravo a un altro articolo per la «Harvard Business Review», *Essere un leader che ottiene risultati* (qui riproposto al capitolo 4), mi fu permesso di attingere ai dati da loro raccolti sulle prestazioni aziendali e gli stili di comando di migliaia di dirigenti.

In un'economia che vive di conoscenza applicata al lavoro, sono gli sforzi coordinati di squadre di collaboratori a creare valore. In situazioni come queste il «Qi di gruppo», un concetto elaborato da Robert Sternberg e Wendy Williams dell'Università di Yale, diventa un parametro cruciale. Il Qi di gruppo è pari alla somma dei migliori talenti di ciascun membro di una squadra misurati al massimo della loro espressione. A determinare la reale produttività di una squadra, però, non è il potenziale teorico – cioè il Qi di gruppo – quanto piuttosto la maggiore o minore coordinazione degli sforzi dei diversi membri. In altri termini, l'armonia interpersonale. Ho iniziato a interessarmi alle dinamiche del Qi di gruppo in *Intelligenza emotiva*, e più

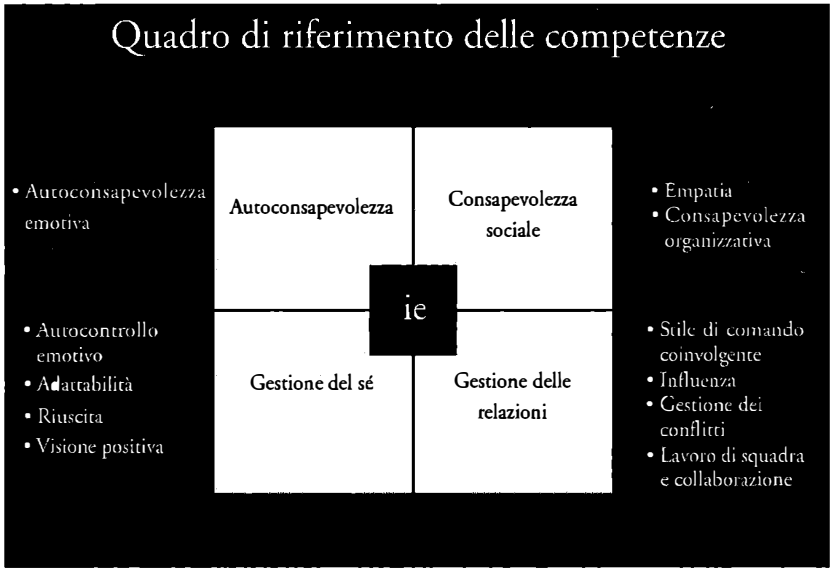
tardi sono tornato sul problema delle dinamiche emotive delle squadre dal punto di vista degli stili di comando dei relativi leader. Di questi aspetti si parlerà nel dettaglio nel capitolo 5.

Intelligenza emotiva era soprattutto un resoconto delle scoperte più recenti in un ambito di ricerca all'epoca ancora relativamente nuovo, le neuroscienze affettive. Il mio libro del 2003, *Intelligenza sociale*, reagiva invece alle affascinanti novità introdotte da un altro campo di studi d'avanguardia: le neuroscienze sociali. Alcuni studiosi avevano iniziato a interrogarsi sul comportamento del cervello nel corso delle interazioni sociali, aprendo così la strada a un'alluvione di nuove scoperte sui circuiti specificamente sociali del nostro cervello. Come vedremo nel capitolo 8, le implicazioni di quelle trovate sono ancora più importanti se lette alla luce di un altro insieme di scoperte recenti sui rapporti tra i centri nervosi deputati al pensiero e quelli specializzati nelle emozioni.

Come scrivevo in *Nuove scoperte sul cervello e l'intelligenza emotiva*, sia l'apatia e il disimpegno (autentiche piaghe in alcuni ambienti di lavoro) che la spossatezza dovuta a eccessivo stress (altro noto flagello) mettono fuori uso le aree corticali prefrontali del cervello, sede della comprensione, della concentrazione, dell'apprendimento e della creatività. Eppure, come spiego nel capitolo 7, è proprio lavorando nelle aree associate al «flusso» che il cervello dà il meglio di sé in termini di efficienza cognitiva: è grazie a esse che riusciamo a esprimerci al massimo dell'efficacia.

Questi elementi portano a ridefinire drasticamente il compito fondamentale di un leader: si tratta in primo luogo di aiutare i propri collaboratori a far funzionare in modo costante le aree cerebrali che consentono loro di dare il meglio. Come ricordo nel capitolo 6, sono entrato nel merito di questi aspetti in *Essere leader*, scritto a sei mani con Annie McKee e Richard Boyatzis. La nostra tesi era che un leader davvero bravo è in grado di entrare in risonanza con i suoi subordinati, innescando un'armonia neurale che facilita il «flusso».

La domanda che resta da porre è come un leader possa sviluppare nuove abilità nel campo dell'intelligenza emotiva. La buona notizia viene ancora una volta dalle neuroscienze e porta il nome di «neuroplasticità»: si è scoperto che il cervello continua a crescere e rimodellarsi per tutta la vita. Una procedura di apprendimento sistematico come quella descritta nel capitolo 9, tratta da *Nuove scoperte sul cervello e l'intelligenza emotiva*, può agevolare a qualunque stadio della carriera (o della vita) una crescita nel campo della leadership emotiva.



Quasi tutti gli elementi contemplati dai diversi modelli di intelligenza emotiva cadono in uno di questi quattro ambiti: autoconsapevolezza, gestione del sé, consapevolezza sociale e gestione delle relazioni. Su ciascuna di queste abilità di base si fondano le competenze (che si apprendono nel contesto lavorativo) che contraddistinguono i leader di maggiore successo.

L'intelligenza emotiva definisce il nostro potenziale di apprendimento per abilità fondamentali come il dominio di sé eccetera, mentre la competenza emotiva cresce in proporzione alla parte di quel potenziale che siamo stati in grado di padroneggiare in modo tale da tradurlo in capacità spendibili sul posto di lavoro. La pratica efficace di una competenza emotiva (andare incontro ai clienti,

lavorare in una squadra eccetera) presuppone l'acquisizione di un'abilità soggiacente, cioè di uno dei fondamenti dell'Ie: per esempio la consapevolezza sociale o la gestione dei rapporti. Va sottolineato però che le competenze emotive sono suscettibili di apprendimento: un certo grado di consapevolezza sociale o di abilità nella gestione delle relazioni non basta da solo a garantire la padronanza delle competenze aggiuntive necessarie per trattare come si deve un cliente o risolvere un conflitto. Significa semplicemente che disponiamo del potenziale che ci consentirà di impadronirci di quelle competenze.

La presenza di abilità definibili in termini di Ie è quindi una condizione necessaria, ma non sufficiente quando si tratta di esibire una specifica competenza o capacità sul posto di lavoro. In termini cognitivi si potrebbe fare il paragone con uno studente dotato di eccellenti abilità spaziali che non imparasse mai le regole della geometria, per non parlare di studiare architettura. In maniera analoga, un individuo fortemente empatico potrebbe gestire in modo inefficace un rapporto a lungo termine con il cliente.

Per i lettori particolarmente interessati al modello con cui lavoro in questo momento e al modo in cui esso suddivide la dozzina circa di competenze emotive chiave per la leadership in quattro raggruppamenti, rimando all'appendice.

2

Dirigere con il cuore

Melburn McBroom era un capo dispotico, il suo proverbiale caratteraccio metteva a disagio i suoi collaboratori. Se avesse lavorato in un ufficio o in una fabbrica, nessuno avrebbe fatto troppo caso a quel difetto, però McBroom era un pilota di linea.

Un giorno, nel 1978, mentre il suo aereo si stava avvicinando a Portland, nell'Oregon, McBroom rilevò un problema al carrello di atterraggio. Cercò di guadagnare tempo sorvolando ad alta quota la pista, in tondo, mentre cercava di sbloccare il meccanismo.

Mentre McBroom trafficava con i controlli del carrello, dimentico di tutto il resto, i serbatoi del velivolo si andavano svuotando, eppure i copiloti erano così terrorizzati dalle sfuriate del loro superiore da non avere il coraggio di avvertirlo neppure nell'imminenza del disastro. L'aereo si schiantò e dieci persone persero la vita.

Ancora oggi la storia di quell'incidente viene ripetuta come ammonimento nei corsi di sicurezza per aspiranti

piloti.[1] Quando un aereo precipita, nell'80 per cento dei casi il malfunzionamento è dovuto a errori umani che sarebbe stato possibile evitare, soprattutto se il personale di volo fosse stato più affiatato. Tanto è vero che l'addestramento dei piloti non si limita alle competenze tecniche, ma pone l'accento sul lavoro di squadra e sulla necessità di tenere sempre aperti i canali di comunicazione, cooperare, ascoltare ed esprimere la propria opinione: tutte abilità di base legate all'intelligenza emotiva.

La cabina di pilotaggio di un aereo è un microcosmo che riassume il funzionamento di qualunque organizzazione. La differenza è che in mancanza di un brusco richiamo alla realtà come può esserlo un incidente aereo, gli effetti devastanti di un clima lavorativo deprimente, fatto di dipendenti intimiditi e capi arroganti – o di qualunque altra delle decine di varianti possibili nel campo dei problemi emotivi sul posto di lavoro – rischiano di passare del tutto inosservati per uno spettatore esterno. I costi di queste situazioni, in compenso, sono scritti a chiare lettere in indicatori come produttività in calo, crescenti ritardi sulle scadenze, errori, incidenti e in un esodo di collaboratori alla ricerca di ambienti di lavoro più salubri. In breve, quando i livelli di intelligenza emotiva sul lavoro scendono al di sotto di una data soglia è inevitabile che il bilancio di un'azienda ne risenta. E quando il problema sfugge di mano, gli affari vanno a rotoli e falliscono.

L'idea che l'intelligenza emotiva possa presentare vantaggi in termini di costi e benefici è relativamente nuova in ambito aziendale, e ancora oggi alcuni potrebbero

trovarla difficile da digerire. Uno studio condotto su 250 dirigenti ha mostrato che la maggior parte dei manager ritiene che il lavoro vada svolto «con la testa, non con il cuore». Alcuni, per giunta, paventavano che eventuali sentimenti di empatia o compassione nei confronti di colleghi e collaboratori potessero entrare in collisione con i propri obiettivi organizzativi. Uno degli intervistati ha dichiarato che mostrarsi ricettivi nei confronti delle emozioni altrui è un'assurdità, perché a quel punto «diventerebbe impossibile gestire le situazioni». Altri hanno obiettato che soltanto coltivando il distacco emotivo si può trovare la forza di prendere le decisioni «dure» che spesso si impongono nel mondo degli affari (certo, in molti casi un atteggiamento più empatico consentirebbe di trasmettere tali scelte ai diretti interessati in modo più umano).[2]

Lo studio citato risale agli anni Settanta del secolo scorso, quando il mondo aziendale era molto diverso da quello attuale. Vorrei provare a dimostrare che quel modo di vedere le cose è irrimediabilmente antiquato, uno dei tanti lussi che non possiamo più permetterci. La nuova realtà del business, più competitiva che mai, riporta al centro l'intelligenza emotiva, sui posti di lavoro e sui mercati.

Una volta Shoshana Zuboff, una psicologa della Harvard Business School, si è espressa così: «Nell'arco di un secolo le grandi imprese si sono trasformate da cima a fondo, e di conseguenza anche il paesaggio emotivo è cambiato radicalmente. Per decenni è prevalso il dominio verticale da parte della gerarchia aziendale, e a venire premiato era il capo che sapeva maneggiare le persone come oggetti,

il veterano pronto a tutto. Quelle gerarchie rigide, però, hanno iniziato a incrinarsi nel corso degli anni Ottanta, sotto la duplice pressione della globalizzazione e delle nuove tecnologie dell'informazione. Il capo-veterano è un fossile del passato; il futuro del mondo aziendale è tutto dalla parte del virtuoso delle abilità interpersonali».

Alcune delle ragioni di questo cambiamento sono evidenti e persino banali: immaginate un gruppo di lavoro in cui uno dei membri fosse sistematicamente incapace di tenere a freno gli scatti d'ira oppure fosse indifferente ai sentimenti degli altri. Senza dimenticare che gli effetti nocivi dell'agitazione sul pensiero del singolo individuo valgono anche per gli ambienti di lavoro. Una persona a disagio ricorda, comprende, impara e decide con lucidità infinitamente minore. Come ha detto un consulente gestionale, «lo stress rende stupidi».

Pensate, al contrario, a quanto una padronanza anche elementare delle competenze emotive di base renda più agevole e produttivo il lavoro: saper entrare in sintonia con i sentimenti delle persone che ci circondano, riuscire a gestire le situazioni di conflitto senza che le cose sfuggano di mano, poter accedere a stati empatici quando lavoriamo. Leadership non è sinonimo di dominio: è l'arte di persuadere gli altri a cooperare in vista di un obiettivo comune. Cosa dire, infine, della gestione della propria carriera? A volte nulla è più importante che riuscire a capire che cosa proviamo davvero, come viviamo il nostro lavoro e quali cambiamenti potrebbero migliorare il nostro livello di soddisfazione.

L'arte della critica

Il protagonista di questo aneddoto era un ingegnere di provata esperienza, coordinatore di un progetto per la messa a punto di un nuovo software. Dopo lunghi mesi di sforzi si trovò a illustrare i progressi della sua squadra al vicepresidente dell'azienda che seguiva lo sviluppo dei nuovi prodotti. Insieme a lui c'erano gli uomini e le donne che, settimana dopo settimana, si erano impegnati a fondo al suo fianco: erano orgogliosi di mostrare ai superiori il frutto delle loro fatiche.

Quando l'ingegnere ebbe finito di parlare, però, il vicepresidente gli si rivolse in tono sarcastico: «Dica un po', quanti anni fa si è laureato, lei? Le specifiche del suo programma sono ridicole. Così com'è, questo progetto finisce dritto in un cassetto».

L'ingegnere, profondamente mortificato e avvilito, rimase in silenzio per il resto della riunione, perso in una cupa meditazione. I membri della sua squadra cercarono di difendere il proprio operato, però furono in pochi ad aprire bocca, e quei pochi parlarono senza grande convinzione oppure con atteggiamento ostile. A quel punto il vicepresidente venne convocato per un'urgenza e la riunione si interruppe bruscamente, in un'atmosfera di amarezza e frustrazione.

Per due intere settimane l'ingegnere non riuscì a togliersi dalla testa le parole sarcastiche del vicepresidente. Si sentiva scoraggiato e depresso, era certo che l'azienda non gli avrebbe mai più affidato un incarico importante. Pensò seriamente

di licenziarsi, anche se quel lavoro gli piaceva. Dopo lunghe esitazioni, chiese un appuntamento al vicepresidente e gli ricordò l'accaduto, citando le sue critiche e il loro effetto demoralizzante. A quel punto, soppesando attentamente le parole, si azzardò a domandare: «Non sono del tutto sicuro di aver capito che cosa lei pensasse di ottenere parlando in quel modo. Immagino che non le interessasse solo farmi fare una pessima figura. Dove voleva arrivare, esattamente?».

Il vicepresidente rimase esterrefatto. Mai e poi mai avrebbe creduto che le sue parole, lasciate cadere come una sorta di battuta, potessero sortire un effetto così devastante. Anzi, il progetto per il nuovo software gli sembrava promettente: sarebbe bastato lavorarci ancora un po'. Farlo a pezzi non era stata la sua intenzione: non era vero che il programma non valeva niente. Semplicemente, non si era reso conto di essersi espresso in modo indelicato e di aver ferito i sentimenti altrui. Si scusò per quell'episodio: meglio tardi che mai.[3]

Il tutto si riduce a una questione di *feedback*, cioè di riscontri: si tratta di far passare in modo chiaro le informazioni di cui un gruppo ha bisogno per continuare a lavorare in modo efficiente. Nella sua accezione specifica, introdotta dalla teoria dei sistemi, il feedback (informazione di ritorno o retroazione) indica uno scambio di dati in merito al funzionamento di un sottosistema interconnesso con tutti gli altri, tale da consentire di correggere il tiro quando un elemento rischia di sfuggire di mano. I dipendenti di una società sono parti di un sistema, per cui si può dire che il feedback sia la linfa vitale di qualunque organizzazione: è

quello scambio di informazioni che consente ai collaboratori di sapere se il loro lavoro è efficace o se invece alcuni aspetti vanno corretti o migliorati. A volte sarà necessario cambiare completamente rotta. Lasciate senza riscontri, al contrario, le persone brancolano nel buio: non hanno idea di quello che il capo o i colleghi pensano di loro, non sanno con certezza che cosa ci si attende dal loro contributo, e il problema non fa che peggiorare con il passare del tempo.

Formulare critiche è in un certo senso il più importante e delicato tra i compiti di un manager. Eppure è anche il più temuto e quello che viene più spesso rimandato. Come mostra l'esempio del vicepresidente sarcastico, troppi manager sono incapaci di gestire l'arte di fornire riscontri utili. E questo non è un problema trascurabile, anzi: proprio come il benessere emotivo di una coppia dipende dalla capacità dei partner di formulare in termini costruttivi le loro rimostranze, l'efficacia, la soddisfazione e la produttività dei dipendenti di un'azienda è legata al modo in cui i superiori richiamano la loro attenzione sui problemi spinosi. La soddisfazione di un collaboratore nei confronti del proprio lavoro, dei colleghi e dei suoi diretti superiori è determinata in larga misura proprio dal modo in cui le critiche vengono formulate e accolte.

Il modo peggiore di motivare una persona

Le dinamiche emotive che reggono un matrimonio si ritrovano con differenze minime in qualunque posto di

lavoro. Spesso le critiche vengono formulate come attacchi personali, piuttosto che come indicazioni per il futuro. A volte si arriva alla denigrazione, condita con generose dosi di disgusto, sarcasmo e disprezzo. In entrambi i casi si scatenano istintive reazioni di difesa e sorge la tentazione di scaricare le responsabilità su altri, finché il soggetto, amareggiato, non si trincera in una resistenza passiva accompagnata da un senso di ingiustizia. Una delle forme più comuni e tuttavia deleterie di critica sul posto di lavoro, spiega un consulente d'impresa, è data dalle generalizzazioni vuote del tipo «Stai combinando un casino», magari buttate lì in tono brusco, ironico e spazientito. Da un lato chi riceve la critica non ha modo di rispondere, dall'altro ne sa quanto prima: nessuno gli ha spiegato che cosa non va e come rimediare. È naturale che si senta confuso e risentito.

In termini di intelligenza emotiva, chi formula critiche di questo tipo appare del tutto incapace di prevedere i sentimenti che le sue parole risveglieranno, per non parlare degli effetti devastanti di quei sentimenti sulla motivazione, l'energia e la fiducia in se stesso nel destinatario.

Questa dinamica negativa è emersa con chiarezza nel corso di un sondaggio che ha coinvolto un gruppo di manager, ai quali i ricercatori hanno chiesto di ricordare circostanze in cui era capitato loro di perdere le staffe e aggredire verbalmente un subordinato.[4] Gli effetti di quegli scatti d'ira erano gli stessi che si osservano in un matrimonio. La reazione più frequente era un moto di difesa: il collaboratore accampava scuse o rifiutava di assumersi

responsabilità, oppure si chiudeva in se stesso e da quel momento si sforzava di evitare a ogni costo di avere a che fare con il dirigente che aveva fatto la voce grossa. Questo atteggiamento tende a irritare ed esasperare ancora di più i superiori, innescando un circolo vizioso che può avere un solo epilogo: il licenziamento o le dimissioni, l'equivalente professionale di un divorzio.

Anzi, da uno studio condotto su 108 tra manager e impiegati è emerso che le critiche inopportune sono la principale ragione di conflitto sul posto di lavoro, seguite da sospetti, rivalità personali, dispute per il potere e dissapori sul livello di retribuzione.[5] Un esperimento coordinato dal Politecnico di Rensselaer mostra fino a che punto una critica troppo sferzante possa compromettere un rapporto di lavoro. Nel corso di una simulazione un gruppo di volontari era stato incaricato di ideare una nuova campagna pubblicitaria per uno shampo. Un altro volontario (complice dei ricercatori) era chiamato a valutare le proposte, ma in realtà rivolgeva ai collaboratori l'uno o l'altro di due tipi di critica concordati in precedenza con gli studiosi. Una era specifica e articolata con tatto. L'altra era minacciosa e chiamava in causa le presunte carenze innate della persona. Per esempio: «Lei non ci ha neanche provato; le riesce mai di combinarne una giusta?», oppure: «Suvvia, lei non è portato per queste cose. Vedrò di farlo rifare a qualcun altro». Come da previsioni, i destinatari di questo secondo tipo di critiche tendevano a sviluppare atteggiamenti rabbiosi e antagonistici, rifiutandosi di collaborare ad altri progetti o esperimenti se fosse stata coinvolta la persona che li aveva

criticati. Molti ammisero la tentazione di troncare ogni rapporto con lei, in altre parole si stavano trincerando in se stessi. Quelle critiche brutali li demoralizzavano al punto tale che non solo rinunciavano a mettercela tutta, ma iniziavano perfino a dubitare della propria capacità di svolgere bene l'incarico, il che è ancora peggio. Gli attacchi personali avevano un impatto fortemente negativo sul morale dei volontari.

Molti manager hanno la critica facile, ma sono avari di lodi, e finiscono per dare ai propri subordinati l'impressione di aprire bocca soltanto per contestare i loro errori. In molti casi a tale propensione si aggiunge l'incapacità di fornire per tempo riscontri utili. «Quando il lavoro di un dipendente presenta dei difetti non si tratta quasi mai di cadute improvvise, bensì di problemi che si vanno aggravando nel tempo» osserva J.R. Larson, psicologo dell'Università di Urbana (Illinois). «Quando un superiore rinuncia a formulare le sue riserve con tempestività, inizia anche ad accumulare sentimenti di frustrazione, finché un giorno esplode e dà in escandescenze. Se avesse avanzato le sue critiche al momento giusto il problema sarebbe stato risolto fin dall'inizio. Troppo spesso, però, le critiche arrivano solo quando il danno si è fatto irreparabile o quando chi critica è ormai esasperato e non riesce più a controllarsi. È proprio in momenti come questi, però, che le critiche tendono a venire porte nel modo peggiore: ci si esprime con sarcasmo e crudeltà, si chiama in causa una lunga lista di rimostranze mai formulate prima, si minaccia. È inevitabile che attacchi tanto crudi si ritorcano

contro l'aggressore. Vengono percepiti come un affronto, e il destinatario di simili critiche di rimando si infuria. Non c'è modo peggiore di motivare una persona.»

Criticare con tatto

Adesso prendiamo in esame l'alternativa. Una critica costruita con tatto è uno dei messaggi più utili e costruttivi che un manager possa indirizzare ai suoi collaboratori. Lo sprezzante vicepresidente di poco sopra ha perso un'occasione preziosa per rivolgersi all'ingegnere informatico in questi termini: «Il problema principale, in questa fase, è che il suo progetto richiede troppo tempo e farebbe lievitare i costi. Vorrei che ripensasse a certi aspetti della sua proposta, soprattutto alle specifiche del programma: l'ideale sarebbe trovare il modo di ottenere lo stesso risultato in meno tempo». Un messaggio articolato in questi termini sortirà un effetto esattamente opposto rispetto alla critica distruttiva: invece di indurre un senso di impotenza, rabbia e ribellione, sottintende l'auspicio che le cose possano migliorare e fornisce indicazioni di massima per intervenire.

Una critica ben formulata mette l'accento su quanto è stato realizzato o si potrebbe eventualmente realizzare, piuttosto che interpretare un lavoro insoddisfacente come la prova di un difetto congenito. «Attaccare il carattere di una persona» osserva Larson «non dà mai i risultati attesi. Al massimo si ottiene una reazione di difesa, e a quel punto l'altro non è più neppure interessato ad ascoltare i nostri

consigli su come migliorare il suo lavoro.» Inutile dire che lo stesso principio vale quando un partner enuncia all'altro le sue rimostranze.

Per quanto riguarda invece la motivazione, chi finisce per convincersi che i propri insuccessi siano dovuti a qualche tara immodificabile del suo carattere tende a perdere la speranza e a non impegnarsi più per cambiare. Vale la pena ricordare che l'ottimismo vive innanzitutto della convinzione che i contrattempi e gli insuccessi siano dovuti a circostanze che possiamo sforzarci di modificare in meglio.

Ecco alcuni consigli di Harry Levinson, uno psicanalista divenuto consulente aziendale, sull'arte di formulare critiche, inseparabile dall'arte di elogiare:

- Siate specifici. Individuate un dettaglio significativo, un singolo evento capace di chiarire un problema che va risolto o uno schema ricorrente di insuccesso, come quando certi aspetti di un determinato lavoro risultano sempre carenti. Sentirsi dire che si sta facendo «qualcosa» di sbagliato ha un effetto demoralizzante, e per giunta ignorare che cosa esattamente non va impedisce di risolvere il problema. Concentratevi su aspetti specifici, distinguete ciò che una persona ha fatto bene da quello che funziona meno, e suggerite possibili alternative. Non menate il can per l'aia, non siate vaghi o il vostro messaggio risulterà confuso. È un messaggio del tipo Abc: enunciate con precisione il problema, chiarite che cosa non va o che impressione vi fa, proponete modi-

fiche. «Essere specifici» spiega Levinson «è decisivo sia quando si elogia una persona che quando la si critica. Non arriverei a dire che un elogio vago non sortisce alcun effetto, non sarebbe vero, però non ha grande peso, e soprattutto non ci insegna molto».[6]

- Proponete una possibile soluzione. Una critica, come in generale tutti i riscontri utili, dovrebbe servire a correggere il tiro; in caso contrario il destinatario rimarrà frustrato, demoralizzato e demotivato. Una critica dovrebbe allargare l'orizzonte a nuove alternative che la persona non aveva preso in considerazione o non aveva intravisto, o anche solo a richiamare la sua attenzione su possibili difetti da tenere sott'occhio: in ogni caso, però, non devono mai mancare suggerimenti su come venire a capo del problema.
- Se dovete criticare, fatelo di persona. Una critica fatta a quattr'occhi e in privato è molto più efficace, e lo stesso vale per un elogio. Alcuni provano imbarazzo in questo tipo di situazioni e credono di risolvere il problema distribuendo critiche o lodi a distanza, per esempio lasciando un messaggio scritto, ma è una tecnica di comunicazione troppo impersonale che priva la controparte della possibilità di replicare o domandare chiarimenti.
- Siate sensibili. Ci vuole empatia, vale a dire la capacità di sintonizzarsi sull'impatto delle proprie parole e del modo in cui esse vengono pronunciate sulla persona che abbiamo davanti. I manager dotati di scarsa empatia, sottolinea Levinson, sono quelli più inclini

a ferire l'interlocutore, per esempio liquidandolo in modo sprezzante. Gravissimo errore: in questo modo, invece di sgomberare la via per un successivo intervento correttivo, si scatenano violente reazioni emotive fatte di risentimento, amarezza, ripiego su di sé e presa di distanza. I consigli di Levinson riguardano anche l'emotività di chi riceve una critica. Primo, accettare le critiche come preziose informazioni che possono aiutarci a migliorare, non come attacchi personali. Secondo, tenere a freno l'istinto di autodifesa e assumersi le proprie responsabilità. Terzo, se la situazione sfugge di mano sul piano emotivo chiedete una pausa, concedetevi un po' di tempo per digerire un messaggio particolarmente duro e tranquillizzarvi. Infine, Levinson raccomanda di vivere la critica come un'opportunità per lavorare, proprio con chi la formula, alla soluzione del problema. Evitando di considerarla una situazione che ci fa sentire sotto accusa.

3

Di che stoffa è fatto un leader?

Chiunque frequenti l'universo aziendale ha sentito raccontare almeno una volta la storia di quel dirigente così pieno di intelligenza e ricco di talenti che in seguito, promosso a un incarico di responsabilità, ha fallito miseramente. C'è poi un'altra storia, quella che narra di un collega dotato di abilità intellettive e competenze tecniche non proprio eccezionali ma solide che appena promosso a mansioni analoghe, al contrario, ha iniziato a dare risultati sempre più brillanti. Sono aneddoti come questi a lasciar credere alla maggior parte delle persone che individuare collaboratori dotati della stoffa giusta per diventare leader sia più un'arte che una scienza esatta. Dopotutto non c'è niente di più vario degli stili individuali dei leader leggendari: alcuni sono pacati e analitici, altri urlano le loro convinzioni con il megafono. Per non parlare del fatto che situazioni diverse esigono differenti tipi di leader. Per gestire una fusione aziendale, di norma, occorre la guida di un mediatore attento alle sfumature, mentre la ristrutturazione del pro-

cesso produttivo esige spesso un'autorità più muscolosa. Le mie ricerche, tuttavia, hanno mostrato che tutti i grandi leader hanno almeno un tratto fondamentale specifico in comune: ognuno presenta un grado elevato di quella che gli specialisti hanno convenuto di chiamare «intelligenza emotiva».

Con questo non voglio dire che il Qi e le abilità tecniche siano irrilevanti. Contano eccome, ma si tratta nella maggior parte dei casi di «capacità-soglia», cioè di abilità di base, comunque indispensabili per occupare una certa posizione dirigenziale. Le ricerche da me condotte, corroborate da un certo numero di altri studi recenti, tendono piuttosto a lasciar credere che il vero requisito indispensabile per un leader sia appunto l'intelligenza emotiva. Se manca l'intelligenza emotiva, la formazione più prestigiosa, la mente più incisiva e analitica e tutte le migliori idee del mondo non basteranno mai a fare di un uomo un grande leader. Insieme ai miei colleghi ho studiato il funzionamento dell'intelligenza emotiva sul posto di lavoro. Abbiamo cercato di quantificare il rapporto tra l'intelligenza emotiva e l'efficacia, soprattutto nel caso dei leader. Abbiamo osservato come l'intelligenza si traduce in prestazioni concrete. Come stabilire, però, se una data persona è dotata di un elevato quoziente di intelligenza emotiva? Come riconoscerla in se stessi? Nelle pagine che seguono cercherò di fornire alcuni elementi di risposta, esaminando una dopo l'altra le componenti dell'intelligenza emotiva: autoconsapevolezza, autoregolazione, empatia e talento sociale.

Al giorno d'oggi quasi tutte le grandi società hanno ingaggiato esperti di psicologia, incaricandoli di mettere a punto i cosiddetti «modelli di competenza» che consentano di identificare, formare e promuovere i grandi leader di domani, cioè le future stelle del firmamento dirigenziale. Modelli analoghi esistono ormai anche per posizioni di minore prestigio. Mentre preparavo i materiali per *Lavorare con intelligenza emotiva* ho esaminato i modelli di competenza adottati da 188 aziende, soprattutto grandi multinazionali, e quelli in uso in alcune agenzie governative. Il mio obiettivo era stabilire quali specifiche abilità individuali fossero garanzia di prestazioni particolarmente brillanti in ciascun contesto dato, e in quale misura tali capacità risultassero determinanti. Le ho suddivise in tre categorie: abilità puramente tecniche (contabilità, pianificazione); abilità cognitive, come il ragionamento analitico; e le competenze legate all'intelligenza emotiva, come la capacità di lavorare di concerto con altre persone e l'efficacia nella gestione del cambiamento. Alcuni degli psicologi incaricati di elaborare modelli di competenza hanno intervistato una parte dei dirigenti di maggiore prestigio di ciascuna società, chiedendo loro di indicare le caratteristiche comuni dei loro leader migliori. Altri si sono serviti di criteri oggettivi, come il margine di profitto generato da una certa divisione della società, classificando poi in base a questi valori i dirigenti in fuoriclasse e amministratori mediocri. A quel punto i «campioni» sono stati sottoposti a batterie di interviste e test, e le abilità degli uni sono state messe a confronto con quelle degli altri. In

seguito gli psicologi hanno elaborato liste di ingredienti, vere e proprie ricette per un leader più efficace della media. I requisiti oscillavano tra i 7 e i 15, e tra i più comuni c'erano l'iniziativa e la lungimiranza strategica. Alcune delle competenze elencate rispecchiavano abilità di tipo cognitivo, esprimibili in termini di Qi, oppure competenze squisitamente tecniche; altre, invece, avevano soprattutto a che fare con l'intelligenza emotiva e le relative abilità, come la gestione del sé.

L'esame comparato di quel materiale mi ha portato a scoperte stupefacenti. Certo, buone qualità intellettive erano uno dei principali presupposti di prestazioni eccezionali, anzi, alcuni dei requisiti più importanti erano proprio le abilità specificamente cognitive come la riflessione d'insieme e la visione a lungo termine. Quando però ho calcolato il rapporto tra capacità tecniche e Qi e intelligenza emotiva ai fini di un'efficacia sopra la media, l'intelligenza emotiva si è rivelata essere due volte più determinante, a prescindere dal tipo di mansione e dal livello gerarchico. Le mie analisi mostravano inoltre che la sua importanza andava aumentando a mano a mano che si procedeva verso i «vertici» dell'azienda, dove le differenze relative tra le abilità tecniche dei dirigenti finiscono per non contare quasi più nulla.

In altri termini, quanto più prestigioso era il ruolo del candidato all'eccellenza, tanto più il segreto della sua particolare efficacia si è rivelato essere l'intelligenza emotiva. Un esame comparato tra fuoriclasse e comuni dirigenti a un livello gerarchico elevato ha mostrato che quasi il

90 per cento delle competenze che contraddistinguono i migliori dipende da fattori legati all'intelligenza emotiva, piuttosto che da abilità puramente cognitive. Altre ricerche hanno confermato non solo che l'intelligenza emotiva è un attributo specifico dei grandi leader, ma è un indice di prestazioni particolarmente efficaci.

Le scoperte di David McClelland offrono un ottimo esempio. Nel 1996, dopo aver studiato una multinazionale specializzata in cibo e bevande, concluse che le divisioni dirette da leader particolarmente dotati di qualità riconducibili all'intelligenza emotiva oltrepassavano in media del 20 per cento gli obiettivi annui di fatturato, mentre nel caso opposto i profitti si attestavano su valori negativi della stessa entità. Un aspetto sorprendente è che la tesi di McClelland si applicava senza distinzione alle filiali americane della società come a quelle asiatiche o europee. Per farla breve, di fronte a dati come questi è inevitabile postulare l'esistenza di un nesso tra la riuscita economica di un'azienda e l'intelligenza emotiva dei suoi leader. Fatto altrettanto importante, quella ricerca dimostrava che adottando le tecniche giuste è possibile coltivare la propria intelligenza emotiva.

Autoconsapevolezza

L'autoconsapevolezza è la prima componente dell'intelligenza emotiva: basti pensare che l'oracolo di Delfi sentenziava «Conosci te stesso!» già migliaia di anni fa.

Significa comprendere a fondo le proprie emozioni, i propri punti di forza, le proprie debolezze, capire i bisogni e le energie che ci muovono. Le persone dotate di una spiccata autoconsapevolezza evitano di cadere in atteggiamenti ipercritici, ma anche di nutrire speranze infondate. Preferiscono essere oneste con se stesse e con gli altri. Si rendono conto del modo in cui i sentimenti ci condizionano, oltre a influenzare chi ci circonda e le prestazioni lavorative. Un individuo consapevole di sé, per esempio, si muoverà con largo anticipo e pianificherà attentamente ogni tappa se il fatto di lavorare sotto pressione su scadenze ravvicinate compromette la sua efficacia. Oppure sarà in grado di gestire un cliente impossibile, perché riuscirà ad accorgersi del modo in cui quel rapporto mette a dura prova il suo umore, e quindi a risalire alle ragioni profonde del suo senso di frustrazione. Potrebbe esprimersi così: «La sua pignoleria ci costringe a sprecare tempo su dettagli futili, così rischiamo di perdere di vista l'obiettivo principale!». A quel punto potrà compiere un ulteriore passo in avanti e trasformare la sua rabbia in qualcosa di costruttivo.

Autoconsapevolezza significa anche comprendere i valori e gli obiettivi che ci muovono. Chi è realmente consapevole di sé sa dove sta andando e perché; saprà quindi rifiutare con fermezza un'offerta di lavoro che presenta vantaggi economici nell'immediato ma non si concilia con i suoi principi o con i suoi obiettivi a lungo termine. Chi manca di autoconsapevolezza, al contrario, tenderà a prendere decisioni che rischiano di scatenare terremoti interiori e

urtare valori sepolti e non percepiti come tali. «Lo stipendio era allettante, così ho firmato,» potrebbe riassumere a due anni di distanza una persona di questo tipo «però le cose che faccio ora non significano nulla per me, sono sempre annoiato.» Le decisioni prese da chi è cosciente di sé, invece, sono sempre intimamente legate ai suoi valori, tanto che spesso e volentieri il lavoro ha addirittura un effetto energizzante.

Come riconoscere l'autoconsapevolezza? In primo luogo, essa si manifesta come franchezza e capacità di valutare se stessi in modo realistico. Le persone che ne sono dotate sono in grado di esprimersi in modo preciso e aperto sulle proprie emozioni e sull'impatto che queste hanno in termini lavorativi, il che non vuol dire necessariamente che siano inclini alle effusioni o alle confidenze. Una volta ho conosciuto una manager che sembrava non credere granché in un servizio che la sua società, una grande catena di centri commerciali, stava per introdurre (la figura del personal shopper). Non attese di essere invitata a spiegarsi dai suoi compagni di squadra o dal suo capo, lo fece spontaneamente: «Non penso di essere la persona adatta per seguire l'implementazione di questo servizio» ammise. «Tenevo molto a dirigere io il progetto, ma è stata scelta un'altra persona. Devo pregarvi di avere pazienza mentre cerco di venire a patti con la cosa.» La manager fece davvero quello che diceva: esaminò i suoi sentimenti, e nel giro di una settimana era pronta ad appoggiare il progetto con tutta la sua energia. Molto spesso è nella fase di assunzione di nuovo personale che l'autoconsapevolezza ha occasione di

manifestarsi. Chiedete a un candidato di descrivere una situazione in cui si è lasciato trascinare dai suoi sentimenti e ha fatto qualcosa di cui più tardi si è pentito. I candidati consapevoli di sé ammetteranno con franchezza di aver sbagliato, e spesso parleranno degli errori passati con il sorriso sulle labbra. Uno dei principali indicatori dell'autoconsapevolezza è la capacità di non prendersi troppo sul serio, di sorridere dei propri difetti.

Questa abilità emerge anche in sede di valutazione delle prestazioni lavorative. Chi è consapevole di sé sa parlare dei propri limiti e punti di forza e non teme di farlo, anzi, spesso ricerca critiche costruttive. Al contrario, chi ha scarsa consapevolezza di sé tende a interpretare i segnali che lo invitano a migliorare come minacce o indicatori di un fallimento. Le persone consapevoli di sé si distinguono anche per la loro maggiore sicurezza. Conoscono bene le proprie capacità, e quindi tenderanno a esporsi molto più di rado a situazioni in cui potrebbero fallire, per esempio assumendosi incarichi troppo impegnativi. Sanno anche quando chiedere aiuto, e se corrono rischi sul posto di lavoro, si tratta di rischi calcolati. Non andranno mai in cerca di sfide che sanno benissimo di non poter affrontare da soli, ma agiranno in funzione dei loro punti di forza.

Prendiamo l'esempio di un'impiegata di medio livello invitata a prendere parte a una riunione strategica alla presenza dei più alti dirigenti della società. Come si è comportata? Pur essendo, dal punto di vista gerarchico, l'ultima arrivata, non si è accontentata di starsene lì in

silenzio, ascoltando a bocca aperta o tremando di paura. Cosciente di essere ferrata nel ragionamento logico e di saper esporre le sue idee in modo convincente, si è fatta avanti e ha proposto alcune considerazioni molto persuasive sulla strategia della società. Al tempo stesso, essendo una persona consapevole di sé, si è guardata bene dal portare il discorso su un terreno che sapeva di non padroneggiare. Poter contare su collaboratori dotati di spiccata autoconsapevolezza è un vantaggio decisivo, eppure ho osservato che spesso gli amministratori non tengono questo aspetto in debita considerazione quando sono in caccia di potenziali leader. Molti sembrano pensare che esprimersi con sincerità sui propri sentimenti significhi essere «mezze calzette», e non rispettano quanto meriterebbero i dipendenti che ammettono pubblicamente i loro limiti. Spesso persone di questo tipo vengono eliminate al primo turno, perché si crede che non siano abbastanza «toste» per assumere il comando.

Le cose stanno diversamente. Tanto per cominciare, la franchezza è una qualità che la gente di solito ammira e rispetta. In secondo luogo, un leader è chiamato a farlo in continuazione, e per giudicare occorre saper valutare in tutta sincerità, che si tratti delle prestazioni proprie o altrui. Abbiamo acquisito sufficiente esperienza gestionale per rilevare una società concorrente? Possiamo permetterci di lanciare un nuovo prodotto tra sei mesi? Chi è in grado di valutare se stesso in modo onesto – vale a dire, chi è consapevole di sé – sarà in grado di valutare anche l'organizzazione affidata al suo controllo.

Gestione di sé

Le nostre emozioni sono dominate da impulsi biologici. Sbarazzarsene del tutto è impossibile, ma si può fare molto per tenerle sotto controllo. L'autoregolazione, che assomiglia a una sorta di conversazione interiore permanente, è quell'aspetto dell'intelligenza emotiva che ci consente di non essere prigionieri dei nostri sentimenti. Chi pratica una conversazione interiore di questo tipo è vittima di attacchi di malumore e di impulsi improvvisi come chiunque altro, ma trova sempre il modo di controllare quegli stati e incanalarli in direzioni utili. Prendiamo il caso di un dirigente che ha appena assistito a una presentazione particolarmente insoddisfacente improvvisata da una squadra di suoi collaboratori di fronte al consiglio di amministrazione. L'atmosfera si fa pesante, nessuno apre bocca. Il dirigente potrebbe cedere alla tentazione di battere una mano sul tavolo o di rovesciare la sedia. Potrebbe balzare in piedi e aggredire verbalmente i suoi subordinati. Oppure potrebbe chiudersi in un silenzio eloquente, fissare con aria minacciosa tutti i presenti e lasciare la stanza. Una persona con il dono dell'autoregolazione, però, opterebbe per un comportamento diverso. Scegliendo con cura le parole, valuterebbe la prestazione dei collaboratori per quella che è, cattiva, ma senza giungere a conclusioni affrettate. Si prenderebbe la briga di esaminare le ragioni di quel passo falso. Ci sono di mezzo problemi personali? I dipendenti non si sono impegnati a sufficienza? Ci sono circostanze attenuanti? E se una parte della colpa per quella

presentazione disastrosa fosse anche sua? Una volta passati in rassegna simili quesiti, convocherebbe la squadra, descriverebbe le conseguenze dell'incidente e darebbe un giudizio spassionato. A quel punto, però, procederebbe a illustrare la propria analisi della situazione e a proporre una soluzione accuratamente meditata.

Come mai l'autoregolazione è così importante per un leader? Innanzitutto perché una persona capace di tenere sotto controllo i propri sentimenti e i propri impulsi – in parole povere, una persona ragionevole – sarà anche in grado di instaurare un'atmosfera di fiducia e onestà. In un ambiente di questo tipo le trame sottobanco e le rivalità interne si riducono drasticamente, a tutto beneficio della produttività. L'organizzazione attirerà persone di talento e riuscirà a tenerle con sé. L'autoregolazione, inoltre, innesca un circolo virtuoso. Nessuno vuole passare per una testa calda quando il capo è il primo a distinguersi per il suo atteggiamento pacato. Meno esplosioni di malumore al vertice significano meno episodi di malumore in tutta l'azienda. In secondo luogo, l'autoregolazione è un importante ausilio per la competizione. Sappiamo tutti che nel nostro tempo il mondo degli affari è fatto di ambiguità e cambiamenti repentini. Le società si fondono e si scindono in continuazione. La tecnologia sta trasformando la realtà del lavoro a un ritmo mozzafiato. Ora, chi ha imparato a dominare le proprie emozioni sarà anche in grado di assecondare il mutamento. Non cadrà in preda al panico al primo cambio di programma; al contrario, troverà il modo di sospendere il giudizio, acquisire informazioni

aggiuntive e ascoltare attentamente la presentazione della nuova rotta da parte dei vertici. Se l'iniziativa procede, le persone di questo stampo avanzeranno con lei. Anzi, spesso saranno loro a guidare il cambiamento.

Prendiamo il caso di una manager di una grande industria manifatturiera. Come i colleghi, da cinque anni si serviva di un certo programma informatico la cui architettura determinava le modalità in cui i dati venivano raccolti e presentati e perfino il suo modo di concepire la strategia dell'azienda. Un giorno gli amministratori annunciarono il passaggio a un nuovo software che avrebbe modificato alla base la raccolta e l'analisi delle informazioni. Diversi dipendenti protestarono, facendo presente che la novità poteva avere effetti deleteri, mentre la nostra manager soppesò i pro e i contro del nuovo programma e si convinse dei suoi potenziali effetti benefici sulla produttività dell'azienda. Seguì con entusiasmo i corsi di formazione – a cui alcuni dei suoi colleghi si erano perfino rifiutati di presenziare – e finì per venire promossa alla guida di più divisioni, non da ultimo per la sua notevole padronanza la nuova tecnologia.

Vorrei però sottolineare in modo ancora più netto l'importanza dell'autoregolazione per un leader presentandola come una fonte di integrità, una qualità che oltre a essere una virtù privata, è un punto di forza per le organizzazioni. Molti dei problemi che affliggono le aziende sono dovuti a reazioni troppo impulsive. È raro che i dipendenti progettino con largo anticipo di gonfiare i profitti, approfittare del conto spese, attingere alla cassa o abusare del proprio

potere per scopi egoistici. Quando però si presenta un'opportunità abbastanza ghiotta, chi fatica a tenere a freno i propri impulsi tende a chiedersi «Perché no?». Pensiamo invece alla condotta dell'alto dirigente di una grande società alimentare che ci teneva a essere scrupolosamente onesto nelle trattative con i distributori locali. Prima di ogni incontro preparava dettagliate tabelle dei costi di produzione di ciascun prodotto, in modo tale da fornire ai distributori una motivazione realistica dei prezzi all'ingrosso praticati dall'azienda. Agendo così si precludeva a volte la possibilità di negoziare tariffe più vantaggiose, tanto che di quando in quando era tentato di incrementare i profitti tenendo per sé alcune informazioni, ma lottò sempre contro quegli impulsi, perché intuiva chiaramente che sul lungo periodo tenerli a freno sarebbe stato più vantaggioso. La sua capacità di autoregolazione emotiva si tradusse in solidi e duraturi rapporti commerciali con i distributori, fonte di vantaggi molto più consistenti degli occasionali ricavi aggiuntivi a breve termine che l'altra strategia gli avrebbe garantito.

Come si vede, la capacità di autoregolazione emotiva ha effetti facilmente riconoscibili: tendenza alla riflessione e al raccoglimento; prontezza nell'accettare l'ambiguità e il cambiamento; integrità, cioè capacità di tenere a freno l'impulsività. Come la consapevolezza di sé, la capacità di autoregolazione è spesso gravemente sottovalutata. Chi è in grado di tenere sotto controllo la propria emotività viene ingiustamente accusato di essere una persona fredda, e la propensione a meditare prima di rispondere viene letta come scarso coinvolgimento. L'immagine «classica» di un

leader è invece quella di una persona dal temperamento focoso, i cui proverbiali scoppi d'ira passano per segni irrinunciabili di carisma e potere. Quando le persone di questo stampo raggiungono i livelli più alti, però, la loro impulsività si rivela quasi sempre uno svantaggio. Mai, nel corso delle mie ricerche, le manifestazioni violente di emozioni negative sono emerse come fattori determinanti di una leadership efficace.

L'unico tratto che accomuna davvero tutti i leader efficaci, se mai ne esiste uno, è la motivazione, una forma di gestione del sé che ci consente di mobilitare le nostre emozioni positive per proiettarci verso un obiettivo. Un leader motivato vuole fare più di quanto gli viene richiesto, oltrepassare le aspettative altrui e le proprie. Riuscire, ottenere, realizzare: sono queste le parole chiave. Molte persone sono motivate da fattori esterni, come uno stipendio da favola, il prestigio di cui gode chi porta un titolo altisonante o l'orgoglio di lavorare per una grande società. Coloro che possiedono le potenzialità del leader, invece, sono motivati da un desiderio profondamente radicato di riuscire per il solo gusto di riuscire. Poniamo che stiate cercando un leader. Come fare per distinguere chi eccelle per il desiderio di eccellere piuttosto che in vista di ricompense esteriori? Il primo indizio è la passione per il proprio lavoro in quanto tale: la persona ricerca sfide creative, non perde occasione per imparare, e un compito svolto a regola d'arte lo riempie di orgoglio. Inoltre si impegnerà in modo costante per migliorare ogni volta le sue prestazioni. Persone così ricche di energia si trovano

spesso a disagio nelle situazioni stagnanti. Insistono nel voler sapere perché in azienda le cose vengono fatte in un certo modo piuttosto che in un altro e sono impazienti di sperimentare nuovi approcci alle loro mansioni.

L'amministratore di un'industria di cosmetici, per esempio, trovava irritante dover attendere ogni volta due settimane prima di ricevere i dati di vendita. Si procurò un sistema di telefonia automatica che ogni giorno alle cinque del pomeriggio inviava un segnale a ciascuno dei suoi rappresentanti di commercio: un messaggio preregistrato chiedeva loro di inserire il proprio codice personale, il numero di visite e il volume di vendite realizzate quel giorno. Il nuovo sistema ridusse i tempi di riscontro da due settimane a poche ore. L'aneddoto mette in luce altri due tratti caratteristici delle persone che provano il bisogno di ottenere risultati: si sforzano ogni volta di superare se stessi e amano segnare il punteggio.

Prendiamo il primo aspetto, cioè la tendenza a porsi obiettivi sempre più ambiziosi. In sede di valutazione periodica, le persone altamente motivate chiedono spesso ai superiori di assegnare loro responsabilità aggiuntive. Certo, un dipendente che accompagna alla forte motivazione interna una buona consapevolezza di sé è in grado di riconoscere i propri limiti, però non si accontenterà di obiettivi troppo facili da raggiungere. Ne consegue che chi prova il desiderio di migliorare le proprie prestazioni ama anche prendere nota dei progressi: i propri oppure quelli della sua squadra o dell'azienda per cui lavora. I collaboratori poco motivati dalla prospettiva del successo

tendono a quantificare i risultati in modo molto approssimativo; una forte motivazione di questo tipo, al contrario, si accompagna a un costante interesse per indicatori esatti come «redditività» o «quota di mercato». È interessante osservare che i collaboratori altamente motivati tendono a restare ottimisti anche quando il punteggio è negativo. In casi come questi una forte motivazione, a sua volta dettata dalla volontà di riuscire, si accompagna all'autoregolazione, consentendo di superare la frustrazione e la depressione che nascono dallo scontro con un ostacolo o dal fallimento.

Empatia

Fra tutte le manifestazioni dell'intelligenza emotiva, l'empatia è la più facile da riconoscere. Ognuno, nel corso della vita, ha sperimentato sulla propria pelle l'empatia di un insegnante premuroso o di un amico, o al contrario ha sofferto per la sua assenza di fronte a un capo o a un allenatore insensibili. In ambito aziendale, però, è molto raro sentire elogiare o addirittura vedere premiare una persona per il suo alto grado di empatia. La parola stessa suona fuori posto nel vocabolario di un uomo d'affari: che cosa può avere a che fare l'empatia con la dura realtà del mercato? Empatia, però, non significa svenevolezza, non è sinonimo di un generico «vogliamoci tutti bene». Empatia non significa nemmeno che un leader debba accantonare le proprie emozioni per lasciare spazio a quelle

altrui o farsi in quattro per accontentare tutti. Sarebbe un incubo, e agire diventerebbe impossibile. Empatia vuol dire prendere in considerazione e soppesare i sentimenti dei dipendenti – insieme ad altri fattori – come parte integrante del processo decisionale che sfocia in una scelta ragionata. Un esempio di empatia in azione potrebbe essere la storia della fusione di due colossi dei servizi finanziari. Tutte le divisioni si ritrovarono con dipendenti in esubero. Un dirigente convocò i suoi collaboratori e tenne loro un discorso funereo che metteva l'accento sulla raffica di licenziamenti imminenti. Un suo collega si comportò in modo molto diverso. Ammise con franchezza di fronte ai suoi di essere preoccupato e in imbarazzo, promise di tenerli informati e si impegnò a trattare tutti in modo equo. La differenza tra i due approcci si può riassumere con il termine «empatia». Il primo dei due manager era troppo preoccupato dal proprio destino per dare peso all'ansia dei suoi colleghi. Il secondo sapeva per istinto che cosa gli altri stavano provando e con le sue parole mostrò di riconoscere le loro paure. C'è da stupirsi se il primo dirigente vide la sua divisione colare a picco e molti dipendenti scoraggiati, primi fra tutti i più talentuosi, rassegnare le dimissioni? Il secondo, al contrario, avrebbe continuato a essere un leader efficace: i suoi subordinati restarono ai loro posti e la divisione da lui diretta continuò a essere produttiva come in passato.

Al giorno d'oggi l'empatia è più importante che mai per un leader, e questo per almeno tre buone ragioni: la crescente diffusione del lavoro per squadre; il ritmo

sempre più rapido della globalizzazione; la necessità di trattenere collaboratori di talento. Pensiamo per prima cosa a quanto sia difficile dirigere un team. Chiunque ne abbia fatto parte sa che i gruppi di lavoro sono calderoni di emozioni in perenne subbuglio. Spesso si chiede ai membri di raggiungere un consenso, cosa già difficile tra due persone, figuriamoci al crescere del numero di partecipanti. Perfino in piccoli gruppi di quattro o cinque persone esistono alleanze, scissioni e visioni contrastanti sul da farsi. Un leader deve essere in grado di percepire e comprendere i punti di vista di tutte le persone sedute intorno al tavolo. La direttrice del marketing di una grande società di telecomunicazioni riuscì brillantemente nell'intento quando venne messa a capo di una squadra nota per la sua turbolenza. Nel gruppo regnava lo scompiglio: troppo lavoro e troppe scadenze arretrate. Le tensioni tra i membri erano palpabili. Aggiustare qua e là le procedure non sarebbe certo bastato ad affiatare la squadra e farne uno strumento efficace al servizio dell'azienda. La manager dovette ricorrere a una strategia più complessa. Per prima cosa convocò uno alla volta i suoi collaboratori e ascoltò le loro ragioni: volle sapere a che cosa fosse dovuto il loro senso di frustrazione, che cosa pensassero dei colleghi e se avevano l'impressione che il loro lavoro non fosse sufficientemente apprezzato. A quel punto guidò la squadra in modo tale da ricompattare i ranghi: invitò i membri a esprimersi con maggiore franchezza sulle cose che non funzionavano e li aiutò a formulare critiche costruttive in sede di riunione. In breve, la sua empatia le aveva permesso

di comprendere la struttura emotiva della squadra. Così facendo non ottenne soltanto una maggiore collaborazione da parte dei membri del gruppo, ma li rese più produttivi, tanto che nel giro di breve tempo la squadra venne contattata da un numero crescente di clienti interni.

La globalizzazione è il secondo dei motivi per cui l'empatia è un aspetto sempre più determinante per chi dirige un'azienda. Il dialogo tra persone di culture diverse è spesso fonte di errori e fraintendimenti. L'antidoto è proprio l'empatia. Le persone che ne sono dotate sono in grado di decifrare tutte le finezze del linguaggio corporeo e di cogliere i messaggi formulati con strumenti non verbali. Sono inoltre consapevoli dell'esistenza e dell'importanza delle differenze culturali ed etniche. Prendiamo il caso di un consulente americano la cui squadra aveva recentemente illustrato un nuovo progetto a un cliente giapponese. Abituata ad avere a che fare con cittadini americani, la squadra si attendeva di venire bombardata di domande, e invece la presentazione fu accolta da un lungo silenzio. I membri del gruppo interpretarono quel silenzio come un segno di insoddisfazione e si prepararono a chiudere l'incontro per tornare a casa. Il capo consulente, invece, li invitò a restare. Non era certo un esperto di cultura nipponica, ma l'espressione del volto e la postura del cliente gli avevano comunicato un senso di interesse, non di rifiuto. Anzi, ai suoi occhi esprimevano un rispetto profondo per le loro idee. Aveva visto giusto: quando più tardi il cliente si pronunciò, fu per assegnare l'incarico all'azienda.

L'empatia, infine, è decisiva per trattenere i collaboratori

di talento, soprattutto in un'economia come la nostra, dominata dall'informazione. Da un lato è vero che i leader hanno sempre avuto bisogno di un approccio empatico per formare e trattenere gli elementi migliori, ma al giorno d'oggi la posta in gioco si è alzata. Quando un dipendente valido passa alla concorrenza porta via con sé il know-how dell'azienda che lascia. È qui che si vede l'utilità di un leader capace di fungere da formatore e mentore. Diversi studi hanno mostrato che un approccio di questo tipo rende non solo in termini di risultati più efficaci, ma anche nella misura in cui accresce la soddisfazione nei confronti del proprio lavoro e quindi riduce l'avvicendamento dei dipendenti. È però la natura del rapporto che un formatore e mentore instaura con i collaboratori a incidere sui risultati: per eccellere in questo campo bisogna essere in grado di entrare nella mente della persona che si sta cercando di aiutare, percepire istintivamente il modo migliore di fornire riscontri. Un bravo mentore sa quando è il caso di insistere per ottenere maggiori risultati e quando è meglio attendere. Il modo in cui queste figure riescono a motivare i loro «pupilli» è una dimostrazione pratica di empatia. A costo di risultare ripetitivo, osserverò ancora una volta che in ambito aziendale l'empatia è troppo sottovalutata. C'è chi si chiede come sia possibile prendere decisioni difficili quando si prova «compassione» per le persone coinvolte. Eppure i leader empatici non si limitano certo a simpatizzare con le persone che li circondano: si avvalgono delle loro conoscenze per migliorare aspetti non agevolmente quantificabili ma decisivi della vita aziendale.

Talento sociale

Le prime due componenti dell'intelligenza emotiva sono abilità relative alla gestione di sé. Le altre due, empatia e talento sociale, hanno a che fare con la capacità di gestire i rapporti con gli altri. Il talento sociale inteso come componente dell'intelligenza emotiva è qualcosa di più complesso di quanto potrebbe sembrare a prima vista. Non si tratta soltanto di essere persone cordiali, anche se difficilmente chi è dotato di spiccato talento sociale ha un carattere meschino. Il talento sociale si può definire piuttosto come cordialità finalizzata a uno scopo: per esempio guidare le persone in una certa direzione, che si tratti di convincerle della bontà di una nuova strategia di marketing o di suscitare il loro entusiasmo per un nuovo prodotto.

Molto spesso le persone dotate di talento sociale dispongono di una vasta rete di conoscenze e riescono quasi sempre a trovare un terreno di intesa: sono abilissimi nell'entrare in relazione con gli altri. Questo non significa che passino tutto il loro tempo a socializzare: semplicemente partono dal presupposto che i traguardi importanti non si raggiungono mai da soli. Quando è il momento di agire, possono contare su una rete di collaboratori. Il talento sociale è la massima espressione delle altre dimensioni dell'intelligenza emotiva. Per gestire con la massima efficacia i rapporti con le persone bisogna essere in grado di comprendere e controllare le proprie emozioni e di entrare in sintonia con i sentimenti degli altri.

Perfino la motivazione contribuisce al talento sociale.

Non dimentichiamo che le persone motivate dalla volontà di riuscire tendono a essere ottimiste anche di fronte a ostacoli e fallimenti. Chi si sente entusiasta tende a «emanare» dinamismo quando conversa o interagisce con altri. C'è una ragione se questo tipo di persone sono benvolute. Il talento sociale è il prodotto di tutte le altre dimensioni dell'intelligenza emotiva, e in quanto tale si manifesta nell'ambiente di lavoro in forme facilmente riconoscibili. Chi è dotato di talento sociale, per esempio, tende a essere un eccellente caposquadra, grazie alla sua predisposizione all'empatia. In secondo luogo, sarà abile nel persuadere gli altri, grazie a un'efficace sinergia tra consapevolezza di sé, autoregolazione ed empatia. Chi possiede queste abilità percepisce istintivamente quando è opportuno giocare la carta dell'emotività e quando invece è il caso di avanzare argomenti razionali. Senza parlare del fatto che la motivazione, quando ha manifestazioni visibili, fa di questo tipo di persone collaboratori preziosi: la loro passione è contagiosa, e sono sempre in cerca di nuove soluzioni.

A volte, però, il talento sociale si concretizza in modi diversi rispetto a tutte le altre componenti dell'intelligenza emotiva. Chi è dotato di talento sociale, per esempio, lavora anche quando dà l'impressione di non lavorare. Dall'esterno sembra perdere tempo, per esempio quando chiacchiera con i colleghi in corridoio oppure scherza con persone che non hanno neppure molto a che vedere con le sue «vere» mansioni. Una persona socialmente dotata risponderebbe tuttavia che non ha senso limitare arbitrariamente il raggio delle proprie relazioni. Gli individui dotati per i rapporti

sociali instaurano legami a 360 gradi perché sanno che in un'epoca fluida come la nostra potranno un giorno avere bisogno delle persone che hanno appena conosciuto.

È il caso di un dirigente impegnato nella divisione strategica di una multinazionale che produceva computer. Già nel 1993 si era convinto del fatto che il futuro dell'azienda fosse Internet. Nel corso dell'anno successivo individuò persone che la pensavano come lui e si servì del suo talento sociale per costituire una comunità virtuale trasversale, indipendente da differenze gerarchiche, reparti e nazionalità. A quel punto si avvalse di quella squadra di lavoro *de facto* per mettere in rete un sito aziendale, uno dei primi nella storia della grande industria. Agendo di propria iniziativa, senza neppure disporre di un budget o di un incarico ufficiale, iscrisse l'azienda a una fiera annuale delle telecomunicazioni incentrata proprio su Internet. Ancora una volta mobilitò i propri alleati e convinse vari segmenti della società a finanziarlo, poi selezionò cinquanta dipendenti provenienti da sezioni diverse come rappresentanti dell'impresa. Gli amministratori notarono i suoi sforzi e nel giro di un anno quella squadra si trasformava nella prima divisione Internet dell'azienda, sotto la guida dell'intraprendente dirigente. Per giungere fin lì aveva ignorato le barriere convenzionali, allacciando e consolidando legami con dipendenti di tutti i livelli e di tutte le specialità.

Domandiamoci ora: le aziende riconoscono il talento sociale come un'abilità chiave per un leader? La risposta è sì, quasi sempre, soprattutto in confronto alle altre

componenti dell'intelligenza emotiva. È come se tutti percepissimo istintivamente che un leader deve essere in grado di gestire in modo efficace i rapporti umani. Nessun leader è un'isola, in fondo. L'obiettivo è coordinare il lavoro di più persone in vista di uno scopo, ed è il talento sociale a consentire di farlo. Poco importa che un leader sia fortemente empatico se non è in grado di esprimere la sua empatia. Una grande motivazione non servirà a nulla se non si è capaci di trasmettere passione al resto dell'organizzazione. È il talento sociale a consentire a un leader di far funzionare efficacemente la sua intelligenza emotiva.

Sarebbe assurdo pretendere che il buon vecchio Qi e le abilità tecniche non siano requisiti indispensabili per un leader capace. La ricetta è però destinata a rimanere incompleta senza una buona dose di intelligenza emotiva. In passato si credeva che in un leader le componenti essenziali dell'intelligenza emotiva fossero «una bella cosa», un di più. Adesso, invece, sappiamo che per competere con successo un leader «deve» possedere tali requisiti. La buona notizia è che l'intelligenza emotiva si può apprendere. Non è facile, ci vuole molto tempo e soprattutto un impegno costante. Eppure i benefici che derivano da un'intelligenza emotiva armoniosamente sviluppata, sia per il singolo sia per l'organizzazione che si avvale del suo lavoro, ripagano di gran lunga gli sforzi.

4

Essere un leader che ottiene risultati

Domandate a un qualunque gruppo di uomini d'affari come lavora un leader efficace e otterrete i pareri più svariati. Il leader è chi decide la strategia, diranno gli uni. Altri risponderanno: un leader sa motivare, sa creare un senso di finalità collettiva, sa costruire una cultura condivisa.

Provate ora a chiedere che cosa ci si aspetta da lui. Qualunque imprenditore scafato vi risponderà che il compito di un leader è raggiungere risultati.

Certo, ma come? Che cosa un leader possa e debba fare per ottenere il meglio dai suoi collaboratori è un problema antico come il mondo. Eppure per moltissime persone e imprese la questione della leadership efficace resta un mistero. Uno dei motivi di questa confusione è il fatto che fino a pochi anni fa quasi non esistevano ricerche quantitative in grado di mostrare con esattezza quali tipi di comportamento, in un leader, ottengono risultati migliori.

Gli esperti tendono ancora oggi a dare consigli basati su semplici deduzioni, sull'esperienza pratica e sull'istinto. A volte colgono nel segno, a volte no.

Una ricerca condotta dalla società di consulenza Hay-McBer, basata su un campione di 3871 dirigenti selezionati a caso da un elenco di oltre 20.000 grandi manager di tutto il mondo, ha chiarito almeno in parte il mistero della leadership efficace. Gli autori hanno individuato sei diversi stili di comando, ognuno dei quali corrisponde a una delle componenti dell'intelligenza emotiva. Ciascuno di questi stili, preso di per sé, è risultato incidere in modo differente ma sempre molto diretto sull'atmosfera di lavoro di una società, una filiale o una squadra, e quindi, indirettamente, sul suo fatturato. L'aspetto forse più importante, però, è che la ricerca ha mostrato come i risultati migliori siano conseguiti dai leader che non si accontentano di un solo stile di comando, ma nel corso di una settimana lavorativa ne mobilitano diversi, a volte quasi tutti, a seconda delle situazioni professionali, passando dall'uno all'altro con naturalezza e un accorto senso del giusto dosaggio.

Si possono immaginare i diversi stili di comando come un set di mazze da golf nelle mani di un giocatore professionista. Nel corso di una partita un campione seleziona di volta in volta la mazza da usare in base al tipo di colpo necessario. Talora la scelta richiederà considerazioni approfondite, ma più spesso avviene in modo automatico. Un golfista professionista percepisce per istinto la sfida che lo attende, estrae senza indugio lo strumento più indicato e se

ne serve con eleganza. I leader capaci di fare la differenza agiscono esattamente allo stesso modo.

Quali sono, però, i sei stili di comando? È molto probabile che chiunque in vita sua abbia impartito o ricevuto degli ordini (e nella maggior parte dei casi sperimentiamo entrambe le situazioni) troverà familiare ciascuno di essi già solo in base al nome e a una prima sommaria descrizione. Un leader autorevole sa stimolare i collaboratori in vista di un progetto ideale. Un leader federatore sa creare legami emotivi e promuovere rapporti armoniosi. Un leader democratico suscita consenso stimolando la partecipazione. Un leader incalzante si attende dai collaboratori prestazioni eccellenti e autonomia. Un leader allenatore forma le persone in vista di sfide future. Un leader coercitivo, infine, esige obbedienza immediata.

Chiudete gli occhi. Sono certo che vi verrà in mente almeno un collega o un conoscente per ciascuno di questi sei stili. È molto probabile che voi stessi vi riconosciate in una o più delle sei categorie. La vera novità della ricerca Hay/McBer sta nelle sue implicazioni per la condotta. In primo luogo chiarisce con dovizia di dettagli come e in che misura ciascuno stile influenzi le prestazioni e i risultati. In secondo luogo, fornisce indicazioni precise sui casi in cui è opportuno passare dall'uno all'altro. In terzo luogo, trasmette un messaggio chiaro: imparare a passare dall'uno all'altro stile in modo flessibile è molto importante. Innovativo, però, è anche il modo in cui lo studio riconduce ciascuno stile di comando a un aspetto specifico dell'intelligenza emotiva.

Misurare l'impatto della leadership

David McClelland ha constatato che la padronanza di sei o più competenze legate all'intelligenza emotiva costituisce una massa critica tale da consentire a un leader di operare in modo incomparabilmente più efficace dei suoi pari grado meno dotati in quel campo. Un'analisi delle prestazioni dei direttori di divisione di una multinazionale specializzata in cibo e bevande ha mostrato che l'87 per cento dei leader che rispondevano a questi requisiti apparteneva al primo terzo nelle graduatorie interne per entità dei premi di produzione legati alla produttività. Ancora più eloquente è il fatto che in media le loro divisioni oltrepassassero gli obiettivi annuali di fatturato del 15-20 per cento.

Era molto raro che i dirigenti privi di intelligenza emotiva risultassero sensibilmente più efficaci della media nelle valutazioni annue del rendimento: anzi, di solito i fatturati delle divisioni affidate alla loro direzione erano inferiori del 20 per cento agli obiettivi annuali. La ricerca sugli stili di comando è stata avviata nel tentativo di comprendere in maniera più circostanziata i nessi che legano leadership e intelligenza emotiva da un lato, e clima lavorativo e prestazioni dall'altro. Una squadra di colleghi di McClelland, coordinata da Mary Fontaine e Ruth Jacobs, ha studiato o tenuto sotto osservazione migliaia di grandi manager, prendendo nota dell'impatto di taluni comportamenti specifici sul clima lavorativo.

Come si comportava ciascuno dei dirigenti osservati per motivare i suoi diretti collaboratori? Come gestiva il cambiamento? Come reagiva a situazioni di crisi? Solo in un secondo tempo i ricercatori sono riusciti a individuare il nesso di causa-effetto tra l'intelligenza emotiva e i sei stili di comando. Come si collocava ciascun dirigente in termini di autocontrollo e abilità sociali? In che misura dava prova di un atteggiamento empatico? A quel punto il gruppo di studiosi ha effettuato rilievi sul clima lavorativo nella sfera di influenza immediata di ciascun dirigente.

«Clima» non è un termine generico. Il concetto è stato introdotto dagli psicologi George Litwin e Richard Stringer e successivamente perfezionato da McClelland e dai suoi colleghi. Si riferisce a sei fattori chiave che influenzano l'ambiente di lavoro di un'organizzazione: flessibilità (libertà di innovare senza sentirsi ostacolati da regole e procedure); senso di responsabilità nei confronti dell'organizzazione; livello degli standard che le persone si autoimpongono; impressione di una valutazione equa delle proprie prestazioni e di una remunerazione adeguata; percezione chiara della «ragion d'essere» e dei valori dell'organizzazione; livello di impegno in vista di un obiettivo comune. Ciascuno dei sei stili di comando ha un impatto quantificabile su ciascun aspetto del clima lavorativo.

Quando inoltre il team di studiosi si è interrogato sull'impatto del clima lavorativo sul piano dei fatturati (ritorno sulle vendite, crescita dei ricavi, efficienza, redditività), è emerso che un nesso esiste eccome, ed è un rapporto di proporzionalità diretta. I leader che adottavano

stili di comando capaci di incidere in modo positivo sul clima lavorativo si segnalavano anche per risultati nettamente migliori sul piano finanziario. Questo non significa che le prestazioni di un'organizzazione dipendano solo ed esclusivamente dal clima che si respira all'interno. Le condizioni economiche e le dinamiche della competizione hanno un'importanza capitale. Eppure quelle ricerche tendono a dimostrare in modo convincente che i risultati, buoni o cattivi, si spiegano per circa un terzo proprio in termini di clima. Insomma, non si tratta di un fattore da ignorare a cuor leggero.

Nel complesso i dirigenti praticano tutti e sei gli stili di comando, ma solo quattro di questi hanno ricadute quasi sempre positive sul clima lavorativo e sulle prestazioni di un gruppo. Passiamo ora in rassegna ciascuno stile di comando, iniziando dallo stile autorevole (o visionario).

Lo stile autorevole

Tom era il vicedirettore del marketing di una catena americana di pizzerie ormai in caduta libera. Come è logico, l'erosione dei fatturati preoccupava non poco gli amministratori, ma nessuno sapeva che pesci pigliare. Ogni lunedì i dirigenti si incontravano per valutare l'andamento delle vendite, ma stentavano a trovare soluzioni alternative. A Tom quello sembrava un approccio privo di senso. «Passavamo il tempo a parlare delle vendite della settimana prima e a cercare di capire perché fossero così

basse. L'azienda aveva lo sguardo perennemente rivolto al passato, nessuno si poneva il problema di che cosa fare domani.»

In occasione di una riunione di strategia fuori sede Tom intravide l'opportunità di indurre gli altri a cambiare approccio. La discussione era partita male, arenandosi nei soliti luoghi comuni: bisognava garantire agli azionisti dividendi più alti, incrementare il ritorno sul capitale eccetera. Tom era convinto che concetti così astratti non fossero adatti per stimolare i gestori delle singole pizzerie a tentare soluzioni innovative o a cercare di impegnarsi più del minimo indispensabile.

Fu così che azzardò una mossa temeraria. Nel bel mezzo della riunione invitò il più calorosamente possibile i colleghi a pensare dal punto di vista del cliente. I clienti cercano la comodità. I punti vendita della catena non erano ristoranti: il punto era distribuire pizze di alta qualità come e quando il cliente lo desiderava. Quel principio e nessun altro avrebbe dovuto orientare le scelte strategiche dell'azienda.

Grazie al suo entusiasmo contagioso e alla chiarezza della sua prospettiva – i caratteri distintivi dello stile autorevole – Tom riuscì a colmare un vuoto di leadership che affliggeva la società. Il principio da lui formulato divenne il perno di una ridefinizione della ragion d'essere della catena, e quella prima innovazione concettuale era solo l'inizio. Tom volle assicurarsi che la nuova dichiarazione di intenti fosse incorporata nel processo di pianificazione strategica come principale vettore della crescita. Fece sì che la nuova

prospettiva venisse formulata in modo chiaro: i gestori dei punti vendita dovevano capire che la chiave del successo aziendale stava nel singolo locale, e che dipendeva da loro trovare nuovi modi per distribuire pizze.

Le novità non si fecero attendere. Nel giro di alcune settimane diversi gestori seppero garantire tempi di servizio più rapidi. Meglio ancora, iniziarono a ragionare come imprenditori, sempre alla ricerca di siti strategici dove aprire nuovi punti vendita: chioschi all'angolo di strade trafficate o nelle stazioni degli autobus e dei treni, addirittura carrelli mobili negli aeroporti e nelle lobby degli alberghi.

Non si trattò di un colpo di fortuna. Lo studio Hay-McBer mostra che tra i sei stili di comando, la leadership autorevole è il più efficace, perché influenza in senso positivo tutti i parametri del clima. Si pensi a un valore come la chiarezza. Il leader autorevole è un visionario, riesce a motivare le persone facendo loro comprendere come il loro lavoro si inserisca in un quadro più ampio a beneficio dell'intera organizzazione. Chi lavora per un leader autorevole sa che il suo contributo conta e perché.

La leadership autorevole ha inoltre il pregio di massimizzare l'adesione dei collaboratori agli obiettivi e alla strategia dell'azienda. Mostrando come i compiti di ciascuno si relazionano alla visione d'insieme, il leader autorevole definisce standard incentrati su quel quadro complessivo. Quando valuta le prestazioni di un collaboratore – buone o cattive che siano, questo non importa – l'unica domanda che si pone è se quel lavoro stia contribuendo al progetto comune oppure no. L'obiettivo

è chiaro per tutti, gli standard sono trasparenti, e così anche la remunerazione.

Si consideri, infine, quanto questo stile determini una maggiore flessibilità. Un leader autorevole tende a definire uno scopo, ma poi garantisce ai suoi collaboratori un amplissimo margine di manovra, consentendo loro di adottare le misure che ciascuno ritiene opportune. Lascia gli altri liberi di innovare, sperimentare e correre rischi calcolati. L'impatto di questo stile di comando è talmente positivo da valere per quasi tutte le situazioni aziendali. È però utile soprattutto quando una società sta andando alla deriva. Il leader autorevole traccia la nuova rotta e prospetta ai suoi collaboratori una nuova meta a lungo termine.

Lo stile autorevole è particolarmente efficace, ma non si addice a tutte le circostanze. È un approccio poco adeguato, per esempio, quando un leader si trova a collaborare con un gruppo di esperti o pari grado più smaliziati di lui. In questo caso un atteggiamento autorevole o visionario potrebbe apparire pomposo e sconnesso dalle reali circostanze. Un altro limite da segnalare è il rischio che un manager desideroso di affermare la propria autorevolezza sconfini nell'arroganza, compromettendo lo spirito egalitario che contraddistingue tutte le squadre efficaci. Queste riserve vanno tenute presenti, ma ciò non significa che un leader non abbia interesse a impugnare, per così dire, la mazza da golf dello stile autorevole il più spesso possibile. Non sempre si realizzerà una buca in un colpo solo, ma per gli swing sulle lunghe distanze non c'è niente di meglio.

Il leader-allenatore

Le vendite di una delle unità di sviluppo di una multinazionale produttrice di computer stavano colando a picco, precipitando dal doppio alla metà di quelle della concorrenza. Fu così che il direttore della divisione, che chiameremo Lawrence, decise di chiudere l'unità e ridistribuire i dipendenti e i prodotti. Quando il responsabile dell'unità, James, venne a conoscenza delle sue intenzioni, decise di aggirare il suo diretto superiore per rivolgersi direttamente all'amministratore delegato. Come reagì Lawrence? Avrebbe potuto farlo a pezzi e invece scelse di sedersi a un tavolo con lui per ragionare insieme sulla decisione di chiudere il dipartimento e sul futuro professionale dello stesso James. Gli spiegò che passare a una divisione diversa lo avrebbe aiutato a sviluppare le sue capacità, facendone un leader migliore e insegnandogli molte cose nuove sul funzionamento dell'azienda. Lawrence si comportò come un consulente, piuttosto che come un capo vecchio stampo. Prestò orecchio alle inquietudini e alle speranze di James e parlò delle proprie. Confidò a James il suo timore di vederlo sclerotizzarsi nelle sue attuali mansioni: dopotutto quello era l'unico settore dell'azienda in cui avesse mai lavorato. Un ruolo nuovo, predisse, lo avrebbe aiutato a potenziare i suoi talenti. A quel punto i due passarono a discutere dei dettagli pratici. James non aveva ancora incontrato l'amministratore delegato al quale si era rivolto con foga eccessiva alla notizia che il suo dipartimento sarebbe stato chiuso. Lawrence lo sapeva, e

sapeva anche che il consiglio di amministrazione era fermamente convinto della necessità di procedere, per cui si prese alcuni minuti per spiegare a James come esporre nel modo migliore i suoi argomenti. «Non le capiterà spesso di essere ricevuto dall'amministratore delegato» osservò. «Cerchi di fare una buona impressione, gli faccia capire che tiene al successo dell'azienda.»

Consigliò a James di non parlare della propria situazione personale, ma di concentrarsi sul destino dell'unità da lui diretta: «Se avrà l'impressione che lei stia lottando per i suoi interessi privati la butterà fuori ancora prima di averla invitata a sedersi». A quel punto gli suggerì di mettere le sue idee per iscritto. L'amministratore delegato preferiva sempre avere qualcosa di concreto sottomano.

Perché Lawrence ha preferito guidare i passi di James piuttosto che rimproverarlo? «James è una brava persona, un collaboratore molto talentuoso e promettente» ha spiegato. «Sarebbe stato un peccato lasciare che la foga danneggiasse la sua carriera. Volevo che restasse con noi, che si desse da fare, che imparasse cose nuove, approfittando delle diverse situazioni per crescere. Ha commesso un errore, ma questo non ne fa un mostro.»

La condotta di Lawrence è un esempio da manuale dello stile di un leader-allenatore. Chi adotta questo stile di comando aiuta i suoi dipendenti a comprendere meglio i punti di forza e le debolezze che li caratterizzano e a metterli in relazione con le loro aspirazioni personali e professionali. Spingono i dipendenti a porsi obiettivi di sviluppo a lungo termine e li aiutano a mettere a fuoco

un piano che consenta loro di raggiungerli. Concordano insieme a loro ruoli e responsabilità nella messa in cantiere di un progetto di sviluppo e non perdono mai occasione per consigliarli e valutare il loro operato.

Il leader-allenatore ha un talento speciale per la delega delle mansioni: assegna ad altri compiti impegnativi anche a costo di dover attendere più a lungo. In altri termini, è disposto a tollerare errori di percorso quando è possibile trarne insegnamenti a lungo termine.

Lo studio già più volte citato ha constatato che si tratta del più raro dei sei stili di comando. Molti leader hanno risposto di non avere tempo per formare i collaboratori e aiutarli a crescere: è un compito lento e noioso, e l'economia dei nostri giorni non si ferma certo ad attendere. Dopo le prime sedute di addestramento, però, questo tipo di rapporto non richiede affatto tempo supplementare. I leader che snobbano questo stile rinunciano a uno strumento potentissimo: il suo impatto sul clima e sulle prestazioni è decisamente positivo.

A prima vista, le ricadute positive sul rendimento aziendale appaiono fondate su un paradosso, perché «allenare» un collaboratore significa aiutarlo a crescere come persona, non ottimizzare il suo rendimento sul lavoro. Eppure il leader-allenatore ottiene sempre risultati migliori. Perché? Perché il suo approccio esige un dialogo costante, e il dialogo ha il potere di migliorare esponenzialmente tutti i parametri relativi al clima. Prendiamo per esempio la flessibilità. Quando un dipendente si sente seguito e sa che il suo capo tiene al suo lavoro si sente più libero di speri-

mentare soluzioni nuove. Male che vada, il suo superiore gli farà sapere al più presto che cosa pensa delle sue idee.

Il dialogo costante di cui è fatto lo stile del leader-allenatore, inoltre, fa sì che i dipendenti sappiano sempre che cosa ci si aspetta da loro e in che modo il loro contributo si inserisce nel quadro più ampio della strategia a lungo termine dell'impresa. Il senso di responsabilità e trasparenza ne guadagna enormemente. Il leader-allenatore, però, potenzia anche il coinvolgimento, perché il suo messaggio implicito è: «Credo in te, sto investendo in te, e quindi mi aspetto che tu ce la metta tutta». Nella maggior parte dei casi i collaboratori si impegnano con cuore, mente e anima per mostrarsi all'altezza di quei segnali di stima.

È uno stile di comando che funziona bene in quasi tutti i contesti aziendali, ma rende al meglio soltanto quando i dipendenti sono ricettivi e pronti a impegnarsi a fondo. Per esempio i suoi risultati sono eccellenti se i collaboratori sono già consapevoli dei propri punti deboli e ambiscono per primi a migliorare le loro prestazioni. Lo stesso accade quando i dipendenti si rendono conto che coltivare nuove capacità può aiutarli a fare carriera. In breve, lo stile di comando del leader-allenatore esprime tutte le sue potenzialità nel caso in cui i subordinati per primi sono motivati a lasciarsi formare.

Al contrario, è un approccio che ha poco senso qualora i dipendenti, per qualunque motivo, risultino restii a imparare o a modificare la propria condotta. Se poi il leader manca dell'esperienza o delle competenze necessarie per guidare i subordinati, l'insuccesso è assicurato. Il fatto

è che moltissimi manager non hanno neppure idea di che cosa significhi formare un dipendente, oppure mancano dei talenti necessari, soprattutto nella valutazione in corso d'opera delle prestazioni di un collaboratore per motivarlo, piuttosto che indurre in lui paura e apatia.

Alcune aziende hanno preso coscienza dell'impatto positivo di questo stile di comando e stanno cercando di farne un requisito di base per chi aspira a posti dirigenziali. In alcune società una quota cospicua dei premi annuali di produzione destinati ai manager è legata al loro contributo alla crescita dei diretti collaboratori. Il mondo aziendale, però, non ha ancora riconosciuto fino in fondo i vantaggi di questo stile di comando. Il leader-allenatore non è sinonimo di «risultati immediati e tangibili», ma questo non significa che non ne garantisca.

Lo stile federatore

Il leader autorevole dice: «Seguitemi», il leader federatore ribatte: «Le persone innanzitutto». Il suo è uno stile di comando totalmente incentrato sulle persone: chi lo pratica tiene più agli individui e alle loro emozioni che a compiti e obiettivi. Il leader federatore vuole che i suoi collaboratori siano soddisfatti e promuove l'affiatamento. Ci riesce costruendo forti legami emotivi e capitalizzando i benefici di quel tipo di approccio, che di solito consistono in una lealtà a tutta prova.

È uno stile che ha notevoli vantaggi anche nel campo

della comunicazione. Le persone che vanno d'accordo parlano volentieri tra loro. Condividono idee, mettono in comune obiettivi. Lo stile federatore, inoltre, valorizza la flessibilità. Tra amici regna una fiducia reciproca, per cui ci si può permettere in qualunque momento di innovare e correre rischi. A potenziare la flessibilità è anche il fatto che il leader federatore, come un genitore disposto ad allentare le regole di casa quando i figli entrano nell'adolescenza, si guarda bene dall'esercitare un controllo inutilmente severo sul modo in cui i dipendenti svolgono le loro mansioni. Anzi, consente loro di agire secondo le modalità che essi ritengono più efficaci.

Il leader federatore elogia chi lavora per lui ogni volta che se ne presenta l'occasione, facendo in modo che il dipendente si senta valorizzato e ricompensato per i suoi sforzi. Questo modo di valutare l'operato dei collaboratori ha una efficacia doppia negli ambienti di lavoro, perché è fin troppo raro: di solito il dipendente deve accontentarsi di una semplice scheda di valutazione all'anno, perché nessuno si preoccupa di giudicare il suo operato di tutti i giorni, a meno che non si tratti di rimproveri. Si comprende allora perché le parole di lode del leader federatore abbiano un tale potere motivante.

Questo tipo di leader, infine, riesce a creare come nessun altro un senso di appartenenza. È il tipo di superiore che esce a cena o a bere qualcosa con ciascuno dei suoi collaboratori, possibilmente uno alla volta, per tenersi informato sul loro conto. Se il gruppo ha ottenuto un risultato importante, porterà in ufficio una torta per

festeggiare. È contraddistinto da un talento naturale per i rapporti e i legami.

Joe Torre, che nei suoi anni da allenatore è stato un po' l'anima dei New York Yankees, è un classico esempio di leader federatore. Nel 1999, nelle fasi finali del campionato americano di baseball, ha curato da autentico virtuoso la psiche dei suoi giocatori, sottoposti alla pressione disumana di una competizione per il titolo nazionale. Fino all'ultimo non ha perso occasione per elogiare Scott Brosius, che aveva perso il padre nel corso del campionato, lodandolo per il suo impegno in un momento di così grave lutto famigliare.

Nell'ultimo dopo partita, Torre ha avuto speciali parole di elogio anche per l'esterno destro Paul O'Neill. Il giocatore era stato informato la mattina stessa della morte di suo padre, ma aveva voluto comunque disputare quella partita decisiva, scoppiando in lacrime soltanto al fischio conclusivo. Torre mise l'accento sul tremendo conflitto interiore di O'Neill, chiamandolo «un guerriero». Approfittò della visibilità offerta da quella vittoria anche per parlare il meglio possibile di due giocatori il cui contratto era in scadenza e la cui permanenza in squadra era tutt'altro che garantita. Era un modo per mandare un messaggio molto chiaro alla squadra e al presidente del club: teneva moltissimo ai suoi giocatori e non era disposto a perderli come se niente fosse.

Oltre a vegliare sulle emozioni dei suoi, un leader federatore può essere talvolta indotto a manifestare apertamente le proprie. L'anno in cui il fratello di Torre, in attesa di un trapianto di cuore, rischiava di spegnersi da un momento

all'altro, l'allenatore degli Yankees condivise le proprie preoccupazioni con i suoi giocatori. Non esitò neppure a parlare con la squadra dei problemi legati alle sue terapie per un cancro alla prostata. Lo stile di comando federatore ha un impatto quasi sempre positivo, e quindi si addice alle situazioni più varie. Risulta particolarmente indicato quando un leader vuole consolidare l'armonia di una squadra, sollevare il morale dei suoi collaboratori, migliorare la comunicazione o ripristinare la fiducia reciproca con i suoi sottoposti.

Una volta, per esempio, un leader senza scrupoli venne allontanato, e al suo posto fu ingaggiato un nuovo dirigente. Il predecessore si era attribuito meriti altrui appropriandosi del lavoro dei collaboratori e aveva cercato di metterli gli uni contro gli altri. Non era riuscito nel suo intento, ma aveva seminato nella sua squadra i germi del sospetto e dell'apatia. Il nuovo dirigente cercò di rimediare approfittando della minima occasione per dare prova di onestà emotiva e ricostruire i legami compromessi. Nel giro di qualche mese quell'approccio era riuscito a creare un nuovo clima di impegno ed energia.

Lo stile federatore genera benefici sicuri, ma da solo non basta. Limitarsi a elogiare, senza segnalare le cose che non vanno, può condurre a uno scadimento del livello. Bisogna evitare di dare ai dipendenti l'impressione di tollerare la mediocrità. I leader federatori, inoltre, offrono di rado critiche costruttive in grado di aiutare un collaboratore a progredire: ciascuno è chiamato a trovare da solo la propria strada. A volte, invece, c'è bisogno di direttive chiare per

orientarsi in una sfida difficile, e lo stile federatore rischia di lasciare i collaboratori senza bussola.

Per dirla tutta, lo stile federatore, se lasciato a se stesso, può addirittura condurre all'insuccesso. Anche per questo i leader di questo tipo, Torre compreso, combinano stile federatore e stile autorevole. I leader autorevoli enunciano un progetto comune, definiscono gli standard e spiegano a ciascun collaboratore come e perché il suo lavoro contribuisce alla causa comune. Alternare questo stile con un approccio affettuoso e protettivo, tipico del leader federatore, può dare risultati strabilianti.

Lo stile democratico

Suor Mary dirigeva una rete di scuole cattoliche nell'area metropolitana di una grande città. Uno degli istituti – l'unica scuola privata in un quartiere disagiato – era in perdita netta da anni, e l'arcidiocesi non poteva più permettersi di tenerla aperta. Quando finalmente giunse l'ordine di chiudere, suor Mary non si limitò a lasciare le chiavi sotto lo zerbino.

Indisse una riunione plenaria dei docenti e del personale amministrativo e illustrò nel dettaglio la situazione di crisi finanziaria: era la prima volta che i dipendenti venivano coinvolti nel lato per così dire aziendale della vita dell'istituto. La direttrice sollecitò proposte e suggerimenti su come tentare di tenere aperta la scuola o gestire la chiusura, nel caso in cui questa si fosse rivelata inevitabile. Per la maggior parte del tempo rimase seduta ad ascoltare, e

più tardi, in successivi incontri che coinvolsero dapprima i genitori e la comunità e poi nuovamente i docenti e il personale tecnico, si comportò nello stesso modo.

Al termine di due mesi di riunioni erano tutti d'accordo sul fatto che la scuola avrebbe dovuto chiudere. Venne messo a punto un piano di trasferimento per distribuire gli allievi tra gli altri istituti della rete cattolica e il risultato non fu molto diverso da quello che suor Mary avrebbe ottenuto a suo tempo eseguendo gli ordini alla lettera e chiudendo immediatamente la scuola. Eppure, consentendo a tutte le parti interessate di raggiungere insieme una conclusione condivisa, suor Mary riuscì a prevenire le conseguenze negative di una chiusura improvvisa. Certo, gli abitanti del quartiere perdevano una risorsa importante, ma avevano compreso che l'evento era inevitabile. Quasi nessuno protestò.

Pensiamo ora al caso di un prete, anche lui citato nella nostra ricerca, che dirigeva un'altra scuola cattolica. Anche lui aveva ricevuto l'ordine di chiudere i battenti, e così aveva fatto, come se si fosse trattato di un ordine dal cielo. I risultati furono disastrosi: i genitori avviarono querele e insieme ai docenti manifestarono di fronte ai cancelli; gli opinionisti dei giornali locali contestarono duramente quella decisione. Ci volle un intero anno per sanare i dissapori e poter di fatto chiudere l'istituto.

La condotta di suor Mary è un esempio eccellente di stile democratico in azione, e illustra anche i benefici di questo tipo di approccio. Dedicando tempo a raccogliere le idee delle persone e a sollecitare il loro consenso, un

leader instaura un clima di fiducia, rispetto e impegno comune. Concedere ai dipendenti la possibilità di esprimere la propria opinione di fronte a una decisione che avrà ricadute sui loro obiettivi personali e sul loro lavoro di tutti i giorni è un modo per promuovere la flessibilità e il senso di responsabilità. Prestare orecchio alle inquietudini dei dipendenti consente al leader democratico di agire nel modo più efficace per mantenere alto il morale. Chi si trova a operare in un sistema democratico e quindi a codeterminare gli obiettivi e gli standard di valutazione, infine, tenderà ad avere un atteggiamento molto realistico, distinguendo accuratamente tra il possibile e l'impossibile.

Anche lo stile democratico, però, ha i suoi limiti. Questo fa sì che il suo impatto sul clima non sia sempre positivo come nei precedenti casi. Una delle conseguenze più esasperanti dell'approccio democratico è una sequela interminabile di riunioni dove mulinano idee di ogni sorta, il consenso si fa attendere all'infinito e l'unico esito concreto è la decisione di aggiornare la seduta al successivo incontro. Alcuni leader «democratici» approfittano di questo tipo di situazioni per rimandare all'infinito una decisione difficile, sperando che a forza di rigirare la frittata emerga una soluzione brillante. In realtà, in questi casi i collaboratori si sentono confusi e mal coordinati. Manca loro la mano del capo e talvolta si arriva addirittura al conflitto aperto.

In quali circostanze è bene servirsi dello stile democratico? È l'approccio ideale quando il leader non è certo del partito migliore da prendere e ha bisogno delle idee e dei suggerimenti di collaboratori capaci. Anche nei casi

in cui il leader ha un'idea chiara sul da farsi, però, uno stile democratico può contribuire a far emergere idee innovative da mettere al servizio di quella prospettiva. Lo stile democratico ha chiaramente meno senso quando i dipendenti non sono abbastanza competenti o preparati per formulare un parere ragionato. Inutile dire, inoltre, che sforzarsi di costruire un consenso in situazioni di crisi è una tattica perdente.

Prendiamo il caso dell'amministratore delegato di una società produttrice di computer messa a durissima prova dall'evoluzione del mercato. Qualunque cosa facesse, cercava di costruire consenso intorno alle proprie scelte. La concorrenza si accaparrava i loro clienti, le esigenze degli utenti cambiavano, e lui non faceva che nominare commissioni incaricate di studiare la situazione. Quando l'avvento di una nuova tecnologia impresse una brusca svolta all'andamento del mercato, l'amministratore delegato non seppe più che pesci pigliare.

Il consiglio di amministrazione lo sollevò dal suo incarico prima che potesse istituire l'ennesima commissione di indagine. Il nuovo amministratore all'occorrenza sapeva essere un leader democratico e federatore, eppure nei primi mesi si affidò soprattutto allo stile autorevole-visionario.

Lo stile incalzante

Lo stile incalzante non deve mancare nel repertorio di un leader, ma va usato con misura. Rendercene conto ci ha

profondamente sorpresi. Dopotutto, sulla carta le caratteristiche di questo stile sembrano favolose. È un leader che definisce standard molto impegnativi e dà l'esempio conformandosi per primo a quei requisiti. Deciso a qualunque costo a lavorare più rapidamente e meglio, impone lo stesso ritmo a tutti i suoi collaboratori. Non esita a segnare a dito chi resta indietro e a pretendere maggiore impegno. Se un collaboratore non sembra all'altezza, lo sostituisce immediatamente con un collega più capace.

A prima vista potrebbe sembrare che uno stile del genere sia fatto per produrre risultati sempre migliori. Ahimè, la realtà è ben diversa. Lo stile incalzante ha effetti devastanti sul clima. La maggior parte dei collaboratori si sente sopraffatta dalle pretese di un leader che esige l'eccellenza, e il morale del gruppo ne risente in modo drastico. Spesso il leader pur avendo un'idea molto netta sul da farsi, non si esprime con sufficiente chiarezza, come se gli altri dovessero sapere già che cosa fare e pensare: «Se devo venire a spiegartelo io, significa che non sei la persona adatta per questo lavoro».

Alla lunga la maggior parte delle energie viene spesa nel tentativo di indovinare che cosa il leader si attende dal dipendente, piuttosto che a lavorare sodo in una prospettiva condivisa. Al tempo stesso, per giunta, il collaboratore ha la sensazione che il leader incalzante non si fidi del suo stile individuale di lavoro e non sia disposto a concedergli alcun margine di iniziativa. Addio alla flessibilità e al senso di responsabilità personale. Il compito immediato diventa l'unico orizzonte di lavoro e la routine finisce per

indurre un senso di noia. Per quanto riguarda il giusto riconoscimento del lavoro altrui, inoltre, il leader incalzante tende a non comunicare il proprio parere alle parti interessate oppure, quando ritiene che gli altri non stiano tenendo un buon ritmo, prende il loro posto per illustrare il modo giusto di svolgere un compito. Che cosa succede quando un leader così invadente viene trasferito? I suoi collaboratori si sentiranno sperduti, abituati come sono ad avere per guida un «esperto» che decide tutto da solo. Sotto la bacchetta di un leader troppo incalzante, infine, l'impegno personale tende a volatilizzarsi, perché diventa difficile capire in che modo le proprie mansioni rientrino in un quadro più ampio.

Un esempio di stile incalzante è il caso di Sam, un ingegnere biochimico della divisione Ricerca e Sviluppo di una grande società farmaceutica. Fin dai primi tempi Sam si era dimostrato un fuoriclasse: le sue competenze tecniche erano impareggiabili, ed era a lui che tutti si rivolgevano quando avevano bisogno di un consiglio. Ben presto venne promosso alla testa di una squadra incaricata di sviluppare un nuovo prodotto. Gli altri scienziati erano competenti e motivati quanto lui, per cui Sam si convinse che il suo ruolo di capo doveva consistere nel fungere da modello, cioè nel mostrare come lavora uno specialista capace di funzionare ai massimi livelli anche in situazioni di pressione estrema. In caso di bisogno si rimboccava le maniche e dava una mano agli altri. La squadra venne a capo del progetto in tempi da record.

A quel punto, però, Sam venne promosso di nuovo: gli fu

affidata la direzione dell'intera divisione Ricerca e Sviluppo. I suoi compiti si fecero più complessi e articolati: doveva enunciare prospettive a lungo termine, coordinare progetti diversi, delegare responsabilità e aiutare i collaboratori a crescere. Fu allora che Sam iniziò a perdere terreno. Non si fidava dei suoi collaboratori, era sicuro che fossero meno capaci di lui, per cui divenne un micromanager ossessionato dai dettagli, e per giunta prendeva il posto dei suoi subordinati quando gli sembrava che il ritmo si fosse allentato. Invece di credere nei suoi collaboratori, scommettendo sul fatto che sotto la sua guida sarebbero potuti migliorare, Sam si ritrovò a lavorare per notti intere e nel weekend, perché si era messo in testa di fare le veci del direttore di una squadra che perdeva i colpi. Alla fine il suo superiore gli propose, con suo grande sollievo, di tornare alle vecchie mansioni di capo di una squadra di sviluppo.

Il caso di Sam è particolarmente negativo, ma lo stile incalzante non è sempre così disastroso. È un approccio efficace quando tutti i dipendenti sono motivati, autonomi, competenti e capaci di lavorare senza bisogno di istruzioni: per esempio si addice ai leader di un gruppo di professionisti talentuosi e particolarmente determinati, come una divisione Ricerca e Sviluppo o uno studio legale. In presenza di una squadra ricca di talento lo stile incalzante può essere talvolta la scelta migliore: i risultati arrivano sempre in tempo utile, se non addirittura in anticipo. Va però precisato che lo stile incalzante, come del resto tutti gli altri stili di comando, non va mai usato in via esclusiva.

Lo stile coercitivo

Un'altra azienda informatica era in crisi: le vendite e i profitti erano in caduta libera, le quotazioni perdevano valore a vista d'occhio e gli azionisti erano sul piede di guerra. Il consiglio di amministrazione nominò un amministratore delegato che aveva fama di saper rovesciare le situazioni con un colpo di bacchetta magica. Il nuovo arrivato iniziò immediatamente a tagliare posti di lavoro, liquidare reparti e imporre le decisioni difficili che il suo predecessore avrebbe dovuto prendere anni prima. La società fu salva, almeno nel breve termine. Peccato che fin dal primo giorno l'amministratore avesse regnato nel terrore, maltrattando e insultando i dirigenti, dando in escandescenze al minimo errore. I vertici della gerarchia aziendale ne uscirono decimati, e non solo perché alcuni venivano licenziati in tronco: molti scelsero di andarsene. Gli stretti collaboratori del nuovo amministratore delegato, atterriti dalla sua tendenza a prendersela con gli ambasciatori di sventura, smisero di tenerlo al corrente delle novità, buone o cattive. Il morale dei dipendenti era ai minimi storici, tanto che dopo un primo momento di ripresa gli affari ebbero una nuova ricaduta. Ben presto il mago delle situazioni di crisi venne licenziato a sua volta.

Non è difficile capire perché tra tutti gli stili di leadership quello coercitivo possa risultare quasi sempre il meno efficace. Basta pensare ai suoi effetti spaventosi sul clima. La flessibilità è la prima a venire meno. Lo

stile decisionale «dall'alto» dei leader di questo stampo stronca sul nascere qualunque idea innovativa. I collaboratori si sentono poco valorizzati, fino a dirsi per primi: «Le mie idee le tengo per me, tanto se apro bocca me la fanno richiudere in malo modo». Anche il senso di responsabilità va a farsi benedire: quando l'iniziativa individuale viene sistematicamente ostacolata, i dipendenti si sentono esautorati e non provano più il bisogno di rispondere della qualità del loro operato. Alcuni, inaciditi dal risentimento, assumono un atteggiamento del tipo: «Darci dentro per far fare bella figura a quel bastardo? Neanche per sogno».

Uno stile di comando coercitivo compromette anche il sistema delle ricompense. Spesso i collaboratori più dotati non sono motivati soltanto dalla prospettiva di un reddito migliore, ma ricercano la soddisfazione di un lavoro ben svolto. Lo stile coercitivo erode quel giusto orgoglio. Un leader così, infine, rinuncia in partenza a uno degli strumenti fondamentali di un capo: la capacità di motivare le persone mostrando loro in che modo il loro operato si inserisca in un contesto più articolato, contribuendo a una causa comune. È una perdita secca in termini di trasparenza e coinvolgimento, perché i dipendenti provano un senso di alienazione, domandandosi: «Tanto a che cosa serve il lavoro che faccio?».

L'impatto dello stile coercitivo è talmente brutale che si potrebbe essere tentati di non utilizzarlo mai. Eppure le nostre ricerche hanno mostrato che in alcuni casi ben precisi può dare risultati eccellenti.

Consideriamo l'esempio di un nuovo direttore incaricato di prendere le redini di una divisione di una società alimentare che da qualche tempo era in perdita. Per prima cosa fece demolire la sala riunioni. Ai suoi occhi quella stanza, arredata con un imponente tavolo di marmo che sembrava «la plancia della nave spaziale Enterprise», era un simbolo tangibile del tradizionalismo troppo formale che stava paralizzando l'azienda. Lo smantellamento della vecchia sala e il trasferimento in un locale più piccolo e più informale trasmise a tutti un messaggio inequivocabile, e la cultura d'impresa di quella divisione cambiò rapidamente.

Ciò detto, lo stile coercitivo va utilizzato con la massima cautela, e solo nei casi in cui risulti davvero indispensabile, come la ristrutturazione del processo produttivo di un'azienda o quando c'è il rischio di venire rilevati dalla concorrenza. In situazioni simili uno stile coercitivo può contribuire a spezzare routine consolidate e indurre i dipendenti a scrollarsi di dosso atteggiamenti passivi per trovare nuovi modi di lavorare. Si addice a quasi tutte le situazioni di emergenza reale, come per esempio un terremoto o un incendio. Può funzionare, inoltre, nel caso di dipendenti problematici con i quali tutte le altre strategie hanno fallito.

Se però un leader si affida in modo esclusivo a questo stile o continua a servirsene anche quando l'emergenza è rientrata, le conseguenze a lungo termine saranno disastrose, perché il morale e i sentimenti dei collaboratori non sono una grandezza eliminabile a piacere.

Un leader ha bisogno di più stili

Diversi studi, compreso quello che abbiamo seguito fin qui, hanno mostrato che la padronanza di una pluralità di stili diversi è sempre un vantaggio. I leader che hanno imparato a servirsi di quattro o più stili – soprattutto gli stili autorevole, democratico e federatore e l'approccio del leader-allenatore – sono quelli che ottengono il clima lavorativo e le prestazioni migliori. I leader più efficaci, inoltre, sono in grado di passare da uno stile all'altro senza soluzione di continuità, a seconda delle esigenze. Può sembrare un ideale irraggiungibile, ma è un fenomeno che abbiamo osservato molto più spesso di quanto un lettore non specialista possa immaginare, sia in grandi società che in piccole aziende agli esordi, e non si trattava solo di veterani in grado di spiegare e giustificare riflessivamente il proprio stile di comando, ma anche di imprenditori che sostenevano di lasciarsi guidare dal puro istinto.

I leader di questo stampo non si limitano a passare meccanicamente da uno stile all'altro in base a una griglia di situazioni predefinite: il loro approccio è molto più fluido. Sono persone straordinariamente sensibili al proprio impatto sugli altri, e modificano impercettibilmente il loro approccio in modo da ottenere sempre i risultati migliori. Bastano loro pochi minuti di conversazione per capire che un dipendente talentuoso ma dalle prestazioni poco brillanti è in realtà traumatizzato da un manager sgradevole e dispotico e ha solo bisogno di trovare nuovi

stimoli, riscoprendo il valore e l'importanza del suo lavoro. Oppure cercheranno di infondergli nuova energia informandosi sui loro sogni e sulle loro aspirazioni, anche per trovare il modo di rendere più impegnativo e interessante il loro lavoro. A volte quella prima conversazione metterà in luce la necessità di porre il dipendente di fronte a un ultimatum: migliorare o fare i bagagli.

Un buon esempio di leadership fluida in azione è il caso di Joan, dirigente di una delle divisioni principali di una multinazionale del cibo e delle bevande. Al suo arrivo Joan aveva trovato una situazione di grave crisi: da sei anni gli obiettivi annui non venivano raggiunti, e più di recente le perdite secche erano arrivate a 50 milioni di dollari. Ai piani alti della gerarchia il morale era a terra, minato da un clima di sfiducia e risentimento generalizzato.

Joan aveva una missione molto chiara: rovesciare la situazione, e riuscì nel suo intento grazie a un'agilità più unica che rara nel passare da uno stile di comando all'altro. Capì immediatamente che il margine a sua disposizione per affermarsi come una leader efficace e instaurare legami di fiducia era molto ridotto. Sapeva inoltre che la prima cosa da fare era informarsi sui problemi che minavano la produttività, per cui convocò immediatamente i coordinatori dei diversi reparti.

Durante la prima settimana pranzò e cenò a turno con tutti i dirigenti. Joan voleva capire come vedessero la situazione. Non si trattava tanto di sapere come ciascun dirigente valutasse la crisi, o non solo: il punto era conoscere ciascun dirigente in quanto persona. Qui Joan si è

servita dello stile federatore: ha fatto domande sulle loro vite, sui loro sogni, sulle loro aspirazioni.

A quel punto si è trasformata in una leader-allenatrice, cercando in tutti i modi di aiutare i membri del suo team a raggiungere i loro obiettivi di carriera. Per esempio un dirigente che aveva fama di essere poco portato al gioco di squadra si confidò con lei: il punto non era, disse, la scarsa attitudine al lavoro di gruppo, ma le eterne lamentele che ostacolavano il suo operato. Joan capì che si trattava di un elemento valido e di una risorsa preziosa, così si impegnò ad avvertirlo (ovviamente in privato) ogni volta che il suo modo di fare avesse rischiato di compromettere il suo obiettivo, cioè farsi riconoscere come un buon compagno di squadra.

Dopo aver conversato a turno con ciascuno dei dirigenti, Joan indisse una riunione fuori sede di tre giorni. Il suo scopo era consolidare il gruppo, in modo tale che il merito per eventuali soluzioni ai problemi dell'azienda fosse distribuito tra tutti. Dapprima si comportò come una leader democratica, invitando tutti a parlare liberamente delle loro frustrazioni e delle cose che non andavano.

L'indomani, però, Joan chiese al gruppo di lavorare su possibili soluzioni: ciascun dirigente doveva formulare tre proposte specifiche sul da farsi. A mano a mano che Joan raccoglieva le proposte, emerse un consenso spontaneo sulle priorità aziendali, come per esempio la necessità di tagliare i costi. Inducendo i suoi collaboratori a proporre progetti di intervento specifici, Joan era riuscita a ottenere

da loro l'impegno e l'adesione personale che in precedenza mancavano.

Individuato un progetto comune a medio termine, Joan passò allo stile autorevole, distribuendo le responsabilità in modo tale che a ciascuno venisse affidato un passaggio, del cui successo il dirigente sarebbe stato chiamato a rispondere. Per esempio, la divisione aveva abbassato i prezzi dei suoi prodotti senza incrementare il volume degli utili. La soluzione più ovvia sarebbe stata rialzare i prezzi, ma il vecchio vicedirettore del reparto vendite aveva esitato, lasciando che il problema si cronicizzasse. Il compito del nuovo vicedirettore era ritoccare i prezzi in modo da risolvere il problema, e su quello specifico punto avrebbe dovuto riferire.

Nei mesi che seguirono Joan adottò un atteggiamento autorevole, senza stancarsi di riformulare la prospettiva comune emersa nelle sedute di gruppo in modo tale da ricordare a ciascun membro che il suo ruolo era decisivo per il raggiungimento di quegli obiettivi. Nelle prime settimane dall'avvio del nuovo piano, tuttavia, Joan ritenne che la gravità della crisi aziendale giustificasse occasionalmente il ricorso a uno stile coercitivo, soprattutto quando un collaboratore veniva meno agli impegni presi o alle proprie responsabilità. «Per essere sicura che dalla teoria si arrivasse alla pratica ho dovuto essere brutale, non potevo consentire che la situazione si arenasse. Ci sono volute disciplina e concentrazione.»

Risultato? Il clima è migliorato sotto tutti gli aspetti. I collaboratori hanno iniziato a produrre idee innovative,

identificandosi con la nuova prospettiva espressa coralmente dalla divisione e parlando a ogni occasione del loro coinvolgimento nella ricerca di nuovi obiettivi chiaramente definiti. La consacrazione definitiva dello stile di comando fluido di Joan era scritta nero su bianco: nel giro di soli sette mesi il fatturato della sua divisione aveva superato di 5 milioni di dollari l'obiettivo annuo.

Espandere il proprio repertorio

Pochissimi leader sono in grado di padroneggiare tutti e sei gli stili, e ancora meno sanno come e quando servirsene. Tanto è vero che quando i risultati dello studio citato in apertura sono stati presentati ai leader delle diverse organizzazioni, la reazione più comune è stata: «Accidenti, io so usare solo due di quegli stili» oppure «Non è possibile usarli tutti e sei, l'effetto sarebbe innaturale».

È un atteggiamento comprensibile, ma in molti casi la soluzione è relativamente semplice. Il leader può assemblare una squadra di collaboratori capaci di servirsi degli stili di comando che lui stesso non padroneggia. Prendiamo il caso di una vicedirettrice della produzione. Guidava con buoni risultati una rete di fabbriche sparse per tutto il mondo, servendosi soprattutto dello stile federatore. Viaggiava di continuo, incontrava di persona i direttori degli stabilimenti, faceva il possibile per venirgli incontro e fargli sentire che teneva personalmente alla loro collaborazione.

La strategia della divisione – parola d'ordine: massima efficienza – era nelle mani di un luogotenente fidato dall'eccellente preparazione tecnica, mentre a definire gli standard di qualità era un collega versato nell'approccio autorevole. Della squadra faceva parte anche un leader incalzante che accompagnava la vicedirettrice in tutti i suoi viaggi.

Un approccio alternativo, più consigliabile del precedente, è imparare a padroneggiare nuovi stili, cioè espandere il proprio repertorio. Per prima cosa, però, è necessario capire come lo stile in cui si è carenti si relaziona a un determinato aspetto dell'intelligenza emotiva e alle relative competenze di base. Solo a quel punto si può lavorare sodo per aumentare il proprio quoziente in quel campo.

Un leader federatore, per esempio, eccelle in tre competenze legate all'intelligenza emotiva: l'empatia, la capacità di instaurare rapporti e la comunicazione. L'empatia – la facoltà di captare al volo lo stato d'animo di un'altra persona – consente al leader federatore di calibrare le proprie reazioni in base alle emozioni del collaboratore, instaurando una relazione di intesa. Il leader federatore, inoltre, ha un talento naturale per l'instaurazione di nuovi rapporti, sa entrare in contatto con le persone e riesce senza sforzo a creare e gestire legami.

Un bravo leader federatore, infine, padroneggia l'arte della comunicazione interpersonale, per esempio sa dire la cosa giusta o compiere un gesto simbolicamente pregnante al momento più opportuno. Poniamo che siate

per la maggior parte del tempo un leader incalzante e che vogliate imparare a padroneggiare lo stile federatore: dovrete migliorare i vostri livelli di empatia, se non direttamente la vostra abilità nel costruire rapporti o nel comunicare in modo efficace.

Un altro esempio potrebbe essere quello di un leader autorevole che vuole aggiungere al suo repertorio lo stile democratico: dovrà lavorare sulla collaborazione e sulla comunicazione.

Di ora in ora, di giorno in giorno, di settimana in settimana, i dirigenti sono chiamati ad alternare i loro stili di comando come mazze da golf, servendosi dello strumento giusto al momento giusto e nella misura opportuna. La ricompensa dei loro sforzi è tutta nei risultati.

Stili di comando

Stile di comando	In che modo entra in risonanza con gli altri	Impatto sul clima lavorativo	Quando è opportuno servirsene
Autorevole (o visionario)	Incita a perseguire obiettivi condivisi	Assolutamente positivo	Quando il cambiamento esige una nuova prospettiva d'insieme o quando serve un orientamento chiaro
Leader-allenatore	Mette in relazione gli obiettivi del singolo con quelli della squadra	Altamente positivo	Per aiutare un collaboratore a contribuire in modo più efficace al funzionamento della squadra
Federatore	Produce affiatamento mettendo in relazione le persone	Positivo	Per sanare le fratture interne di una squadra, motivare i collaboratori quando le cose vanno bene o rafforzare i legami
Democratico	Valorizza il contributo dei singoli / produce coinvolgimento per mezzo della partecipazione	Positivo	Per ottenere adesione o creare consenso, oppure sollecitare il contributo dei membri della squadra
Incalzante	Definisce obiettivi impegnativi e stimolanti	Spesso molto negativo, perché mal compreso	Per ottenere risultati eccellenti da una squadra competente e motivata
Coercitivo (o autoritario)	Placa la paura fornendo direttive chiare in situazioni di emergenza	Spesso molto negativo perché usato a sproposito	Per far scoccare una scintilla capace di rovesciare la situazione in tempo di crisi

5

Il Qi di gruppo

Al giorno d'oggi il principale motore dell'economia sono i lavoratori della conoscenza, la cui produttività è contraddistinta dalla capacità di creare valore aggiunto a partire da informazioni, che si tratti di analisti di mercato, autori o sviluppatori di software. Peter Drucker, lo studioso che ha coniato il termine «lavoratori della conoscenza», sottolinea che l'expertise di queste figure è altamente specializzata e la loro produttività dipende dalla coordinazione dei loro sforzi all'interno di squadre organizzate. Gli autori, per esempio, non sono editori; i programmatori non sono distributori di software. Se in passato era comune lavorare in tandem, osserva Drucker, nell'era del lavoro della conoscenza «l'unità di base del lavoro produttivo è la squadra, non più l'individuo». Questo significa che in virtù della struttura stessa dell'economia contemporanea l'intelligenza emotiva, cioè l'insieme di quelle abilità che consentono alle persone di lavorare di concerto, è un parametro sempre più decisivo sul lavoro.

La forma più elementare di lavoro organizzativo di squadra è probabilmente la riunione, un appuntamento inevitabile nella vita professionale di qualunque dirigente, che si tratti di un consiglio di amministrazione, di un'assemblea o di un semplice colloquio in ufficio. La riunione è l'esempio più banale, ma anche in buona parte antiquato, di una situazione in cui il lavoro viene ripartito su più persone (si potrebbero citare anche reti informatiche, mailing list, videoconferenze, gruppi di lavoro, associazioni informali, eccetera). Se è lecito paragonare la gerarchia esplicita espressa dall'organigramma aziendale allo scheletro di una società, questi momenti di contatto umano corrispondono al sistema nervoso centrale.

Ogni volta che più persone si riuniscono per collaborare, che si tratti di vertici di strategia ai massimi livelli o di squadre incaricate di mettere a punto un prodotto, si può parlare in senso non metaforico di un Qi di gruppo, inteso come la sommatoria dei talenti e delle capacità di tutte le parti coinvolte. Il livello di questo parametro determina la qualità del lavoro comune finalizzato all'obiettivo che si tratta di raggiungere. L'intelligenza di gruppo non coincide però, come si potrebbe credere, con la media matematica dei Qi di ciascuno, ma si misura piuttosto in termini di intelligenza emotiva. Il segreto di un Qi di gruppo elevato è l'armonia sociale. A parità di altri fattori, è la capacità di armonizzare gli apporti dei diversi membri a distinguere una squadra più talentuosa, produttiva ed efficace da una squadra che fornisce risultati mediocri nonostante la qualità dei singoli membri, sotto altri rispetti, sia del tutto identica.

La nozione di intelligenza di gruppo è stata introdotta dal già citato psicologo dell'Università di Yale e dalla sua ex allieva, Robert Sternberg e Wendy Williams, in una ricerca che tentava di spiegare perché alcune squadre di lavoro risultassero più efficienti di altre.[1] Quando un certo numero di individui si riunisce per lavorare come gruppo, ciascuno mette a disposizione degli altri determinati talenti: abilità nel parlare in pubblico, creatività, empatia, competenze tecniche eccetera. Se però un gruppo non può mai essere più «intelligente» della somma di tutti questi punti di forza specifici, può in compenso risultare molto più «ottuso»: è sufficiente che il funzionamento dell'insieme non consenta ai membri di mettere in comune i rispettivi talenti.

Il teorema ha trovato una conferma sperimentale quando Sternberg e Williams hanno formato alcuni gruppi di volontari e li hanno posti di fronte a una sfida creativa: studiare una campagna pubblicitaria per un dolcificante immaginario annunciato come un potenziale sostituto dello zucchero.

La prima sorpresa è stata osservare che i membri troppo impazienti di offrire il loro contributo erano un peso, e che l'efficacia complessiva del gruppo risentiva della loro presenza: l'ansia da prestazione li rendeva opprimenti e dispotici. Era come se queste persone mancassero di alcune delle abilità primarie che contraddistinguono l'intelligenza emotiva, per esempio la capacità di distinguere un intervento inopportuno da un'occasione propizia per fornire o esigere un apporto. Anche i membri che

non si sentivano sufficientemente coinvolti frenavano la produttività.

Nel corso dell'esperimento è emerso che il principale fattore da cui dipende la capacità di massimizzare le prestazioni di un gruppo, e quindi la qualità del suo prodotto, è la capacità dei membri di raggiungere uno stato di armonia interna tale da consentire a ciascuno di valorizzare appieno il talento degli altri. Un fattore coadiuvante del rendimento sopra la media dei gruppi di questo tipo, inoltre, è risultato essere la presenza di un membro di particolare talento; i gruppi penalizzati da attriti interni, per contro, sono risultati incapaci di avvalersi fino in fondo dell'abilità sopra la media dei membri migliori. Nei gruppi ostacolati da alti livelli di disturbo emotivo o sociale – che si trattasse di paura, astio, rivalità o risentimenti – i membri risultavano incapaci di esprimersi al meglio delle loro potenzialità. È però l'affiatamento a consentire alle squadre migliori di beneficiare appieno delle abilità dei membri più creativi e talentuosi.

La morale della favola è lampante, almeno per quanto riguarda il lavoro per squadre, ma ha implicazioni generali per qualunque tipo di organizzazione. Una parte consistente delle prestazioni erogate sul posto di lavoro dipende dalla capacità di appoggiarsi a una rete flessibile di colleghi o collaboratori: a seconda delle situazioni potrà essere utile sollecitare ora l'uno ora l'altro dei nodi della rete. In termini più concreti, si tratta della possibilità di costituire gruppi *ad hoc*, di volta in volta calibrati in modo tale da presentare una combinazione ottimale di talenti,

competenze e ruoli. L'efficacia sul posto di lavoro dipende in buona misura dalla capacità di «far funzionare» una rete, ricavandone a seconda delle necessità squadre temporanee assortite in vista di problemi specifici.

Si potrebbe citare, per esempio, uno studio ormai canonico sui fuoriclasse dei laboratori Bell, un *think tank* scientifico con sede nei pressi di Princeton gestito dalla compagnia telefonica statunitense AT&T all'epoca del monopolio delle linee telefoniche. In laboratori di simile prestigio lavorano esclusivamente gli ingegneri e gli scienziati più qualificati, dotati di un Qi ampiamente al di sopra della media. È una concentrazione di talenti eccezionali, eppure solo alcuni dei collaboratori si affermano come assi nelle rispettive specialità, mentre altri danno risultati nella media. A distinguere i «campioni» da tutti gli altri non è il loro quoziente intellettivo, bensì il loro quoziente di intelligenza emotiva. Sono più efficaci nel motivare se stessi e sanno far funzionare le loro reti informali per ricavarne squadre *ad hoc*.

Lo studio sui fuoriclasse è stato condotto in una divisione dei laboratori Bell che si occupava di ideare e progettare gli interruttori elettronici che controllano i sistemi telefonici, un problema di alta ingegneria elettronica, particolarmente sofisticato e difficile.[2] Un compito così complesso non è alla portata di un singolo individuo, per cui a occuparsene sono di norma squadre di ingegneri che vanno dai cinque ai 150 membri. Nessun ingegnere può disporre da solo delle conoscenze necessarie: per far funzionare sistemi del genere bisogna quindi attingere alle competenze di

più persone. Per cercare di capire che cosa distinguesse le squadre particolarmente produttive da quelle solo mediamente efficaci, Robert Kelley e Janet Caplan hanno chiesto ai dirigenti di indicare quel 10-15 per cento di ingegneri che si distinguevano per capacità eccezionali.

A quel punto i due studiosi hanno confrontato tra loro i fuoriclasse, e hanno scoperto, con loro grande sorpresa, che a prima vista quasi nulla sembrava distinguerli dai membri degli altri gruppi di lavoro. «Le rispettive abilità innate non differivano in misura apprezzabile in base a tutta una serie di indicatori cognitivi e sociali che andavano da test per il quoziente intellettivo a inventari e scale di personalità» hanno scritto Kelley e Caplan sulla «Harvard Business Review». Morale: «Il talento dimostrato negli anni di formazione all'università non consente di prevedere il livello di produttività in fasi ulteriori, cioè in un contesto lavorativo» (e lo stesso valeva per il Qi).

Al termine di una batteria di interviste approfondite, in compenso, i due studiosi hanno compreso che a distinguere i fuoriclasse dai colleghi meno efficaci erano le strategie interne e interpersonali di cui i migliori si servivano per venire a capo di un problema. Uno dei fattori determinanti, stando a quanto emerso, era il loro rapporto con una rete di persone chiave. Le cose riuscivano loro più facili perché una parte del loro tempo era dedicata a coltivare buone relazioni con persone il cui apporto avrebbe potuto rivelarsi decisivo in situazioni di urgenza, nel contesto di una squadra *ad hoc* costituita per risolvere un problema o scongiurare una crisi.

«Un collaboratore dei laboratori Bell dal rendimento nella media ci ha parlato di un problema tecnico che lo aveva paralizzato» osservano Kelley e Caplan. «Per cercare di sbloccare la situazione ha provveduto a ingaggiare uno dopo l'altro diversi guru della tecnologia, poi è rimasto in attesa di risultati, sprecando tempo prezioso in telefonate a vuoto ed e-mail senza risposta. I fuoriclasse non si trovano quasi mai in situazioni del genere, perché hanno provveduto a costruirsi reti di collaboratori affidabili molto prima di averne bisogno. Quando sollecitano l'aiuto di qualcuno, i risultati non si fanno quasi mai attendere.»

Le reti informali risultano addirittura decisive quando si tratta di far fronte a problemi inattesi. «Le organizzazioni formali sono concepite per risolvere in tempi rapidi problemi già previsti» si legge in uno studio su questo tipo di reti. «Quando però insorge una difficoltà inattesa è l'organizzazione informale a entrare in azione. Si tratta di un intreccio complesso di legami sociali che si instaurano ogni volta che i colleghi comunicano, e tendono a solidificarsi in reti sorprendentemente stabili. Le reti informali, altamente versatili, si muovono in diagonale e a salti, omettendo interi passaggi pur di ottenere risultati.»[3]

L'analisi delle reti informali mostra che lavorare insieme giorno dopo giorno non induce necessariamente i colleghi a fidarsi gli uni degli altri (per esempio a condividere informazioni delicate come il desiderio di passare a un'altra azienda o il risentimento per l'atteggiamento di un dirigente o di un collega), o anche solo a mobilitare le rispettive competenze in situazioni di crisi. Osservando

più attentamente le reti informali si nota che ne esistono almeno di tre tipi: reti di comunicazione (chi parla con chi?), reti di competenze (chi consultare in caso di bisogno?) e reti di fiducia.

I nodi principali di una rete di competenze saranno persone rinomate per l'eccellente padronanza tecnica nei rispettivi settori, e spesso persone del genere vengono promosse. Avere fama di esperto, però, è totalmente diverso dall'essere considerato una persona a cui confidare segreti, dubbi e debolezze. Un capoufficio meschino e tirannico, o un micromanager, può essere a volte un eccellente esperto, ma la fiducia riposta in lui sarà talmente scarsa da compromettere la sua efficacia di leader, tagliandolo fuori dalle reti informali. Spesso i fuoriclasse di un'organizzazione sono i collaboratori che vantano un alto numero di connessioni a tutti e tre i tipi di rete, che si tratti di comunicazione, competenza o fiducia.

I collaboratori più brillanti dei laboratori Bell, però, non erano soltanto virtuosi nella gestione di queste reti fondamentali, ma si distinguevano anche per altri talenti organizzativi. Nel contesto di un gruppo, per esempio, erano in grado di coordinare efficacemente i loro sforzi con quelli degli altri, porsi come leader e costruire un consenso, vedere la situazione da un punto di vista esterno (quello di clienti o colleghi), persuadere le persone a collaborare senza dare adito a conflitti. In entrambi i casi si trattava di abilità sociali, eppure gli assi sembravano possedere anche un altro tipo di talento: un livello di automotivazione sufficientemente elevato da indurli a ricercare nuove

responsabilità anche al di là delle loro mansioni di base, unito a una capacità di autogestione tale da consentire loro di dosare in modo ottimale il loro tempo e le loro energie. Tutti questi talenti sono forme di intelligenza emotiva.

Quello che vale per i laboratori Bell è quasi certamente di buon auspicio anche per il futuro della vita aziendale nel suo insieme, dove le abilità di base in cui si articola l'intelligenza emotiva sono destinate a risultare sempre più determinanti, che si tratti di lavoro di squadra, di cooperazione o di aiutare le persone a lavorare meglio. I servizi basati sulla conoscenza e il capitale intellettuale sono risorse indispensabili per le grandi aziende, ma per valorizzare al massimo questo capitale e assicurarsi un vantaggio competitivo reale è necessario migliorare il modo in cui i dipendenti lavorano insieme. Una società che voglia crescere e non soltanto vivacchiare ha tutto l'interesse a potenziare le proprie risorse di intelligenza emotiva collettiva.

6

Primal leadership: la leadership fondamentale

I grandi leader ci stimolano. Accendono la nostra passione e forniscono modelli di comportamento alla parte migliore di noi. Quando si cerca di spiegare perché certi leader risultino così efficaci si parla di solito di strategia, di lungimiranza, di idee coinvolgenti. In realtà si tratta di un meccanismo molto più fondamentale: i grandi leader agiscono sulle emozioni.

Quale sia il loro obiettivo non conta: può trattarsi di elaborare nuove strategie o di guidare squadre di collaboratori. Il successo non dipende dal cosa, ma dal come: un leader può curare tutto il resto nel minimo dettaglio, ma se non è all'altezza della prestazione primaria che consiste nello spronare le emozioni delle persone nella giusta direzione, niente funzionerà come avrebbe potuto o dovuto.

Prendiamo un momento particolarmente delicato nella storia di una redazione giornalistica della Bbc. La nuova divisone era ancora sperimentale, e nonostante i circa 200

collaboratori, tra giornalisti e redattori, fossero certi di aver fatto del loro meglio, il consiglio di amministrazione aveva deciso di chiuderla.

Non fu una buona idea, da parte del dirigente incaricato di comunicare la decisione allo staff, esordire elogiando le eccellenti prestazioni delle squadre rivali e dando a intendere di essere appena rientrato da una fantastica vacanza a Cannes. La notizia era già di per sé sufficientemente negativa, ma i modi bruschi, se non addirittura provocatori, del messaggero scatenarono qualcosa di più della frustrazione che ci si sarebbe potuti attendere. I presenti andarono su tutte le furie, non solo nei confronti del consiglio di amministrazione, ma anche nei riguardi del suo ambasciatore. L'atmosfera si fece addirittura minacciosa, tanto che per un istante il dirigente pensò di chiamare il servizio di sicurezza per farsi scortare fuori dalla stanza.

L'indomani un altro dirigente si presentò in redazione. Il suo approccio fu molto diverso. Parlò con sentimento dell'importanza vitale del giornalismo per una società vivace e consapevole, ricordò che dietro l'impegno professionale di ciascuno c'era una vocazione. Ribadì che nessuno sceglie il mestiere di giornalista per arricchirsi: l'aspetto finanziario non è certo il vanto della categoria, anzi, il lavoro è minacciato da ondate di precarietà legate all'andamento generale dell'economia. Fece appello alla passione, all'impegno morale che lega ciascun giornalista al servizio da lui offerto. Per concludere, augurò a tutti i presenti una carriera felice e proficua.

Al termine di quel discorso esplose un'autentica ovazione.

La differenza tra i due leader stava tutta nell'atmosfera, nel tono con il quale avevano comunicato il messaggio. Uno aveva trascinato il gruppo verso sentimenti di antagonismo e ostilità, l'altro verso l'ottimismo, riuscendo addirittura a entusiasmare i presenti pur di fronte a gravi difficoltà. Questi due esempi rimandano a una dimensione non immediatamente visibile ma decisiva della leadership: l'impatto emotivo delle cose che un leader dice e fa.

Moltissimi sono disposti ad ammettere che l'umore del capo – e la sua influenza su quello degli altri – ha un ruolo importante nella vita di qualunque organizzazione, eppure spesso si pensa che le emozioni siano qualcosa di troppo personale, qualcosa di non quantificabile, e che quindi sia impossibile discuterne in modo pregnante. Le ricerche nel campo delle emozioni, però, hanno compiuto importanti progressi che ci consentono oggi non solo di misurare l'impatto delle emozioni di un leader, ma anche di spiegare come i migliori tra i leader abbiano saputo trovare metodi efficaci per capire e migliorare il loro modo di gestire le emozioni, le proprie e quelle degli altri. A distinguere i leader migliori dalla massa è la consapevolezza del ruolo decisivo che le emozioni giocano sul posto di lavoro, e non solo per quanto riguarda risultati tangibili, come la capacità di ottenere rendimenti migliori o trattenere collaboratori di talento, ma anche in relazione al morale, alla motivazione e all'impegno di ciascuno, beni immateriali.

La dimensione primaria

Il compito emotivo del leader è primordiale, cioè viene prima di tutto il resto, e questo in due sensi: non solo è l'espressione originaria della leadership, ma è anche la più importante. I leader hanno sempre giocato un ruolo fondamentale sul piano emotivo. È indubbio che i primi leader dell'umanità – capitribù o donne-sciamano – si sono conquistati il loro primato almeno in parte in virtù di uno stile di comando capace di sollecitare l'emotività degli altri. Da un capo all'altro della storia, in tutte le culture del mondo, il leader è la persona a cui guarda chi cerca conforto e consiglio di fronte all'incertezza e alle minacce del futuro, oppure quando c'è un problema da risolvere. È la guida emotiva del gruppo.

Anche nelle moderne organizzazioni il compito emotivo primordiale – sebbene ormai ricoperto da altri strati di senso – continua a essere la principale delle molteplici funzioni di un leader: guidare le emozioni collettive per incanalarle in una direzione positiva e purificare l'atmosfera dai sentimenti tossici. Questo vale per tutti i livelli di comando, dal più prestigioso consiglio di amministrazione al più banale punto vendita al dettaglio.

È un concetto molto semplice: in qualunque gruppo umano il leader gode in misura superiore a chiunque altro del potere di influenzare le emozioni dei suoi subordinati. Se queste vengono stimolate nel senso dell'entusiasmo, un gruppo può dare il meglio; se invece a essere incoraggiati sono il rancore e l'ansia, il gruppo risulterà fuori fase. Dal

che si evince un ulteriore aspetto decisivo della leadership fondamentale: non si tratta semplicemente di assicurarsi che un incarico venga svolto in modo corretto, è in gioco molto di più. Spesso ci si rivolge a un leader nel tentativo di entrare in sintonia emotiva, ricercando il suo sostegno e la sua empatia. Qualunque forma di leadership, nel bene o nel male, contempla questo aspetto ancestrale. Quando un leader è in grado di stimolare le emozioni in un senso positivo, come ha saputo fare il secondo dirigente della Bbc, viene in luce la parte migliore di ciascuno. È un effetto che gli specialisti chiamano «risonanza». Se invece le emozioni vengono stimolate in senso negativo, come nel caso del primo dirigente, i leader trasmettono dissonanze, minando le fondamenta emotive da cui scaturiscono le migliori prestazioni dei loro collaboratori. Il successo o l'insuccesso di un'organizzazione dipendono in misura sorprendente dall'efficacia del leader nell'ambito primordiale delle emozioni.

Inutile dire che la chiave di volta, per chi desidera mettere la leadership fondamentale al servizio del vantaggio comune, sta nelle competenze gestionali legate all'intelligenza emotiva, cioè al modo in cui un leader si pone nei confronti di se stesso e dei suoi rapporti. Chi è capace di massimizzare i benefici della leadership fondamentale trascina le emozioni dei propri subordinati nella giusta direzione.

Che cosa muove queste dinamiche? Studi recenti sul cervello hanno gettato luce sui meccanismi neurologici della leadership fondamentale chiarendo perché siano

proprio le abilità legate all'intelligenza emotiva a rivelarsi così decisive.

Il circuito aperto

Il motivo per cui lo stile comportamentale di un leader – non solo le cose che fa, ma *come* le fa – risulta tanto importante dipende dalla struttura del cervello umano o più precisamente da quello che gli scienziati chiamano da qualche tempo il funzionamento a «circuito aperto» del sistema limbico, vale a dire dei nostri centri emotivi. Un sistema a circuito chiuso, come per esempio la circolazione sanguigna, tende ad autoregolarsi, senza essere influenzato da quello che accade nel sistema cardiocircolatorio altrui. La gestione di un sistema a circuito aperto, al contrario, dipende in larga misura da fattori esterni.

In altri termini, la nostra stabilità emotiva è legata all'interazione con altre persone. Da un punto di vista evolutivo, il sistema limbico a circuito aperto è un'innovazione straordinaria, perché consente agli individui di soccorrersi a vicenda sul piano emotivo: una madre può consolare il suo bambino che piange, un branco di primati può dotarsi di una sentinella che lancerà immediatamente l'allarme all'arrivo di un pericolo e così via.

Ci vantiamo di vivere in una civiltà avanzata, ma nella sostanza nulla è cambiato nel principio del circuito aperto. Ricerche condotte nelle unità di rianimazione di alcuni ospedali hanno mostrato che il conforto derivante

dalla presenza di persone care contribuisce non solo ad abbassare la pressione sanguigna del paziente, ma rallenta la secrezione degli acidi grassi che ostruiscono le arterie.[1] Ancora più impressionante è il fatto che mentre tre o più episodi di stress intenso distribuiti nel corso di un anno (gravi problemi economici, un licenziamento o un divorzio) triplicano il rischio di morte in soggetti di mezza età socialmente isolati, il loro impatto sulla speranza di vita è quasi insignificante nel caso di individui che coltivano un grande numero di rapporti significativi dal punto di vista umano.[2]

Gli scienziati parlano del circuito aperto come di una «regolazione limbica interpersonale», tale per cui una persona può trasmettere segnali in grado di alterare i livelli ormonali, l'attività cardiovascolare, i ritmi di sonno e veglia e perfino l'efficacia del sistema immunitario di altri individui.[3]

Questo spiega come due innamorati possano essere in grado di scatenare l'uno nel cervello dell'altro ondate di ossitocina, una sostanza che induce sensazioni piacevoli di affetto. Le nostre rispettive fisiologie, però, non si influenzano a vicenda soltanto nel caso dell'amore, ma anche in tutti gli altri aspetti della vita sociale: le nostre emozioni si adeguano automaticamente a quelle del nostro interlocutore.

La struttura a circuito aperto del sistema limbico fa sì che altre persone possano influenzare i meccanismi più intimi della nostra vita fisiologica – oltre alle nostre emozioni.

Pur essendo una presenza costante nelle nostre vite, di solito il processo sfugge alla nostra percezione. Gli scienziati hanno studiato questi fenomeni di sintonia reciproca in laboratorio, misurando i parametri fisiologici (per esempio il battito cardiaco) di due persone impegnate in una piacevole conversazione. Nelle fasi iniziali i rispettivi corpi funzionavano a ritmi diversi, ma dopo soli quindici minuti di conversazione i profili fisiologici dei due interlocutori apparivano straordinariamente simili (un fenomeno detto *mirroring*, «rispecchiamento»). L'allacciamento si osserva soprattutto nei momenti in cui il conflitto sfugge di mano, quando l'ira e l'odio riverberano, ma è presente in modo più discreto anche nelle interazioni positive.[4] È solo in presenza di scambi emotivamente neutri che tende a non verificarsi o a rimanere sullo sfondo. Gli studiosi hanno constatato a più riprese come in situazioni anche molto diverse le emozioni tendano a propagarsi in modo irresistibile ogni volta che due persone si trovano l'una nei pressi dell'altra, anche quando il contatto è totalmente non verbale. Quando tre sconosciuti siedono l'uno di fronte agli altri in silenzio per un minuto o due, per esempio, è il più emotivamente comunicativo a trasmettere agli altri il suo stato d'animo, pur senza pronunciare una sola parola.[5] Lo stesso effetto si verifica negli uffici, nelle sale riunioni, nei negozi: ogni volta che si forma un gruppo, le persone risultano inevitabilmente «contagiate» dai sentimenti di chi le circonda, percorrendo l'intera gamma dei sentimenti, dalla gelosia all'invidia, dall'angoscia all'euforia. Più il gruppo è coeso, più la condivisione è intensa: gli

stati d'animo, il decorso emotivo e perfino le suscettibilità vengono messe in comune.[6]

Su un campione di 70 squadre studiate in diversi ambiti industriali, per esempio, si è osservato che nel corso delle riunioni i presenti finivano per essere tutti dello stesso umore – buono o cattivo che fosse – nel giro di un paio d'ore.[7] Le infermiere e perfino i contabili che in situazioni collaborative hanno tenuto sotto osservazione i propri stati d'animo per settimane intere o a intervalli di poche ore presentavano emozioni in linea con quelle dei colleghi, e lo stato d'animo comune non aveva quasi mai a che fare con le difficoltà concrete che i presenti si trovavano ad affrontare tutti insieme.[8] Studi condotti su squadre di sportivi hanno dato risultati molto simili: i giocatori tendevano a sincronizzare i loro stati d'animo sull'arco di giorni e settimane, al di là degli alti e bassi in classifica.[9]

Contagio emotivo e leadership

L'incessante interazione tra i circuiti aperti del sistema limbico dei membri di un gruppo dà luogo a una sorta di cocktail emotivo che ciascuno arricchisce con il proprio ingrediente specifico. A decidere il gusto della miscela, però, è lo stato d'animo del leader. Perché? Perché gli occhi di tutti sono puntati sul capo: è una costante pressoché immutabile dell'universo aziendale. Sono i vertici della gerarchia a dare il la alle emozioni dei subordinati. Perfino quando il capo non è fisicamente visibile – per esempio

un direttore generale che lavora a porte chiuse o al piano superiore del palazzo – il suo atteggiamento influenza il tenore dei suoi messaggi, e innesca un effetto domino che ha ricadute sul clima emotivo dell'intera azienda.[10]

Osservando nel dettaglio le dinamiche di alcuni gruppi al lavoro è stato possibile isolare un insieme di meccanismi tali per cui il leader, autentico perno emotivo della situazione, determina le emozioni comuni.[11] Tanto per cominciare, i leader tendono a prendere la parola più di chiunque altro, e i loro messaggi sono recepiti con maggiore attenzione. Inoltre, sono di solito i primi a pronunciarsi su un problema, e quando altri intervengono a loro volta, si tratta quasi sempre di osservazioni relative alle parole del leader, piuttosto che agli interventi di altri subordinati. Senza contare che le opinioni di un leader hanno un peso maggiore, per cui dal punto di vista del gruppo i leader sono «amministratori di senso»: offrono chiavi di lettura e indicazioni su come reagire emotivamente a una data situazione.[12]

L'impatto di un leader sulle emozioni dei suoi subordinati, però, non è fatto solo di parole. Gli studi citati hanno mostrato che egli tende ad accentrare l'attenzione dei presenti anche quando non apre bocca. Si è osservato per esempio che quando uno dei sottoposti rivolgeva una domanda al gruppo nel suo insieme, tendeva a cercarlo con lo sguardo, come per accertarsi della sua reazione. Anzi, in generale i membri di un gruppo tendono a considerare la reazione emotiva del loro leader come la più autorevole, e quindi a adeguare la propria di conseguenza, soprattutto

in circostanze ambigue, caratterizzate da un ampio spettro di posizioni in contrasto tra loro. Per così dire, è il leader a definire lo standard emotivo di un gruppo.

I leader distribuiscono elogi o si astengono dal farlo, formulano a seconda dei casi critiche positive o devastanti, offrono sostegno a chi ne ha bisogno o fanno finta di nulla. Hanno il potere di ridescrivere la ragion d'essere di un gruppo in modo tale da valorizzare il contributo di ciascuno, ma solo se lo desiderano. Possono esercitare la loro funzione guida in modo tale da rendere trasparente e significativo il ruolo di ciascun subordinato, spingendo per una maggiore flessibilità, cioè lasciando le persone libere di definire in base alla loro coscienza ed esperienza come un certo lavoro vada svolto. Tutti questi gesti contribuiscono a determinare l'impatto emotivo fondamentale di un leader.

Va osservato, però, che non sempre il leader emotivo di un gruppo coincide con quello ufficiale. A volte, per un motivo o per l'altro, il leader designato manca di credibilità, e allora i membri del gruppo cercheranno altrove un orientamento emotivo, lasciandosi guidare da una persona che gode della loro fiducia e del loro rispetto. In questi casi sarà il leader *de facto* a modellare le reazioni emotive dei colleghi. Prendiamo il caso di un noto complesso jazz che prendeva il nome da uno dei musicisti, teoricamente il leader, ma in realtà era coordinato sul piano emotivo da un altro membro. Il fondatore ed eponimo della band continuava a gestire gli ingaggi e la logistica, ma quando si trattava di decidere la scaletta o di calibrare i suoni sul

palco tutti gli sguardi convergevano sul membro dominante: il leader emotivo.[13]

Chiunque può essere leader emotivo, ma quasi sempre si tratterà di una persona dotata di uno speciale talento di calamita limbica, in grado di esercitare un influsso quasi tangibile sul cervello emotivo di chi le sta intorno. Osservate un attore di talento sul palco, per esempio, e notate come gli riesca facile attirare gli spettatori nella sua orbita emotiva. A seconda dei ruoli potrà comunicare l'orrenda sofferenza di un tradimento o l'euforia di un trionfo e in entrambi i casi gli spettatori proveranno sulla propria pelle le stesse emozioni.

Il riso e il circuito aperto

A volte le emozioni si diffondono come virus, ma non tutte sono altrettanto contagiose. Uno studio promosso dalla scuola di gestione aziendale dell'Università di Yale ha mostrato che all'interno di un gruppo di lavoro l'allegria e il calore si diffondono per primi, mentre l'irritabilità risulta meno contagiosa e la depressione non si comunica quasi mai agli altri.[14] Il fatto che gli stati d'animo positivi siano i più facili da trasmettere ha ricadute immediate sul piano delle prestazioni aziendali. Quello studio ha anche chiarito che l'umore determina l'efficacia delle persone sul posto di lavoro: le emozioni euforiche, in particolare, predispongono alla cooperazione, all'onestà e a una maggiore produttività.

Il riso è un esempio da manuale del potere del circuito aperto in situazioni operative, e quindi anche della natura contagiosa di tutte le emozioni. Quando sentiamo qualcuno ridere tendiamo automaticamente a sorridere o ridere a nostra volta, innescando una reazione spontanea che investe l'intero gruppo. L'allegria si diffonde con tanta rapidità perché il nostro cervello è dotato di circuiti a ciclo aperto specializzati nel captare sorrisi o risate e nel farci ridere di conseguenza. Ne risulta una sorta di «dirottamento» emotivo positivo.

Allo stesso modo, il sorriso è il più contagioso di tutti i segnali emotivi: il suo potere di far sorridere gli altri di rimando è pressoché irresistibile.[15] È possibile che la straordinaria potenza del sorriso sia legata alla sua efficacia sul piano evolutivo: alcuni studiosi hanno ipotizzato che il sorriso e il riso si siano sviluppati come tecniche non verbali per il consolidamento di alleanze: indicano che un individuo è rilassato e amichevole piuttosto che circospetto e ostile.

Nulla segnala un atteggiamento amichevole in modo più esplicito e inequivocabile di una risata. A differenza di altri segnali emotivi – specialmente il sorriso, che può essere simulato – il riso coinvolge sistemi neurali altamente complessi e in buona parte sottratti al controllo volontario del soggetto: in questo campo è molto più difficile fingere.[16] Un sorriso insincero può ingannare il nostro radar emotivo, ma una risata forzata suona sempre a vuoto.

Da un punto di vista neurologico il riso costituisce il punto di minima distanza tra due persone, perché ha il potere di sincronizzare all'istante i rispettivi sistemi

limbici. È una reazione immediata e involontaria; come ha scritto un ricercatore, è «la forma di comunicazione più diretta che possa instaurarsi tra due persone, da cervello a cervello, e l'intelletto si lascia coinvolgere passivamente da quello che potremmo chiamare un "abbraccio limbico"».[17] Non c'è da stupirsi, insomma, se in presenza di persone di cui gradiamo particolarmente la compagnia tendiamo a ridere spesso e con spontaneità; è molto raro, per non dire improbabile, vedere ridere insieme persone che non si fidano le une delle altre, non provano rispetto reciproco o vivono un qualunque altro tipo di contrasto.

In un ambiente di lavoro, qualunque esso sia, il suono di una risata è insomma un indice della temperatura emotiva del gruppo, un segnale inequivocabile del coinvolgimento attivo delle persone, impegnate con il cuore e con la mente. Ridere sul posto di lavoro non significa necessariamente raccontare barzellette: uno studio condotto su 1200 episodi di riso verificatisi nel corso di interazioni sociali ha mostrato che quasi sempre il riso è una reazione amichevole a convenevoli anche banali come «Piacere di conoscerla», senza alcuna necessità di battute di spirito.[18] Chi ride di cuore trasmette un messaggio rassicurante: siamo sulla stessa lunghezza d'onda, andiamo d'accordo. È un segnale di fiducia e benessere, indica che la nostra visione del mondo è compatibile con quella dell'altro. Se il riso è una sorta di accompagnamento ritmico della conversazione, sta a significare che per il momento tutto sta andando per il meglio.

La nostra suscettibilità agli stati d'animo di un leader, insomma, dipende dall'espressività del volto, della voce, dei gesti: dalla capacità di comunicare. Più un leader è abile nel trasmettere emozioni, maggiore sarà la forza del contagio. Non deve trattarsi per forza di gesti plateali: dal momento che i subordinati hanno sempre gli occhi puntati sul leader, anche i dettagli espressivi più sottili possono avere un forte impatto. Anche in questo caso, però, è l'apertura di un leader, per esempio la sua abilità nel comunicare il proprio entusiasmo, a decidere della prontezza con la quale gli altri verranno contagiati da una certa passione.

I leader dotati di questo tipo di talento funzionano come un magnete emotivo: le persone tendono a gravitare spontaneamente su di loro. Prendete un'organizzazione e pensate ai leader con i quali i dipendenti preferiscono lavorare: molto probabilmente si tratterà di persone che trasudano entusiasmo e sentimenti positivi. Questo è uno dei motivi per cui i leader intelligenti attirano le persone di talento: lavorare con loro è piacevole. Al contrario, i leader che trasmettono su frequenze negative – persone irritabili, suscettibili, dispotiche, fredde – tendono a ispirare repulsione. Nessuno tiene a lavorare per un capo che si lamenta sempre. Numerosi studi hanno dimostrato che i leader ottimisti ed entusiasti tendono a formare gruppi più stabili rispetto ai capi che gravitano su stati d'animo negativi.[19]

Passiamo ora a occuparci un po' più da vicino dell'impatto della leadership fondamentale e vediamo quanto le emozioni possano influenzare l'efficacia sul posto di lavoro.

Come gli stati d'animo influenzano i risultati

Le emozioni sono qualcosa di estremamente intenso e fugace, e talvolta le loro conseguenze sul lavoro sono distruttive; gli stati d'animo si possono definire come sentimenti meno intensi ma più duraturi, e di norma il lavoro che stiamo svolgendo ne risente molto meno. Un episodio fortemente caratterizzato in senso emotivo tende a lasciare sulla sua scia uno stato d'animo più o meno persistente: un flusso di sentimenti discreto ma costante che coinvolge la totalità del gruppo.

Dal punto di vista di un uomo d'affari le emozioni e gli stati d'animo possono apparire come qualcosa di futile e trascurabile, ma in realtà il loro impatto sul modo in cui il lavoro viene materialmente svolto è tangibile. Un leader che irradia lievi segnali di inquietudine è un richiamo che invita a fare più attenzione e a riflettere meglio su quello che si fa. In una situazione di rischio, uno stato d'animo sereno può essere un asso nella manica, mentre un eccesso di ottimismo può indurre a ignorare i pericoli.[20] Un improvviso accesso d'ira può richiamare l'attenzione di tutti i presenti su un problema urgente (poniamo per esempio che un alto dirigente sia rimasto coinvolto in uno scandalo sessuale), reincanalando le energie del leader dalle responsabilità di routine alla necessità di trovare una soluzione, come per esempio ottimizzare gli sforzi della società per prevenire le molestie sessuali sul lavoro.[21]

Una leggera inquietudine (per esempio in prossimità di una scadenza imminente) può aiutarci a focalizzare l'at-

tenzione e l'energia, ma uno stato di angoscia prolungata può compromettere i rapporti instaurati da un leader e danneggiare le sue prestazioni lavorative, ostacolando la capacità del cervello di elaborare informazioni e reagire in modo efficace. Una sana risata o uno stato d'animo positivo, in compenso, tendono il più delle volte a stimolare le abilità neurali che determinano la qualità del lavoro svolto.

Gli stati d'animo positivi, come del resto quelli negativi, tendono a perpetuarsi, anche perché distorcono le percezioni e i ricordi: quando ci sentiamo allegri tendiamo a vedere le situazioni sotto una buona luce e a ricordare gli aspetti migliori, ma quando ci sentiamo male sono quelli brutti a imporsi.[22] Al di là di questa sorta di illusione ottica, il cocktail ormonale che una persona secerne nei momenti di angoscia impiega ore per venire riassorbito dall'organismo e dileguarsi. Anche per questo un rapporto tossico con il proprio capo può condannare un collaboratore all'ansia perpetua: la mente è scossa e il corpo non riesce a calmarsi. «Il modo in cui mi ha trattato nella scorsa riunione mi ha mandato in tilt. La notte ho impiegato ore per addormentarmi.» Ne consegue che preferiamo istintivamente avere a che fare con persone che comunicano emozioni positive, non da ultimo perché ci fanno sentire meglio.

Dirottamento emotivo

Le emozioni negative – specialmente l'irritazione cronica, l'angoscia e il senso di insignificanza – compromettono

in modo grave le nostre capacità lavorative, distogliendo l'attenzione da quello che stiamo facendo. Uno studio sugli stati d'animo e il contagio emotivo condotto dall'Università di Yale, per esempio, ha mostrato che le prestazioni di un gruppo incaricato di prendere decisioni ad alto livello sulla distribuzione dei bonus annuali sono state potenziate in misura quantificabile dai sentimenti positivi e ostacolate da quelli negativi. Il tutto, è significativo notarlo, senza che i membri del gruppo si rendessero conto dell'influenza dei diversi stati d'animo.[23]

Di tutte le forme di interazione che mettevano di cattivo umore i dipendenti di una grande catena di alberghi, la più citata era parlare con uno dei direttori. Nove volte su dieci avere a che fare con i superiori era fonte di sentimenti negativi: frustrazione, delusione, rabbia, tristezza, disgusto, sofferenza emotiva. All'origine del disagio dei dipendenti c'erano soprattutto questi episodi, piuttosto che l'interazione con i clienti, le pressioni sul posto di lavoro, le politiche aziendali o i problemi personali.[24] Con questo non si vuole dire che i leader debbano essere per forza «buoni e gentili», ma semplicemente che alla leadership, intesa come governo delle emozioni, appartiene anche la capacità di imporre esigenze professionali senza sconvolgere più del dovuto i collaboratori. Una delle più note leggi della psicologia afferma che l'aumento dell'ansia oltre certi livelli provoca un degrado delle abilità mentali. Il disagio, però, non si limita a erodere le abilità cognitive, ma intacca l'intelligenza emotiva delle persone. Chi è turbato ha più difficoltà a leggere le emozioni degli altri: l'abilità fondamentale che è

alla base dell'empatia si offusca, e di conseguenza le abilità sociali del soggetto risultano compromesse.[25]

Va inoltre osservato che secondo le più recenti ricerche sulla soddisfazione professionale, le emozioni provate sul posto di lavoro sono un riflesso immediato della qualità reale della vita lavorativa.[26] Uno dei parametri che consente di prevedere con maggiore certezza il grado di soddisfazione professionale – e quindi le probabilità che un dipendente decida di restare al suo posto – è la percentuale di tempo trascorso sul posto di lavoro accompagnata da emozioni positive.[27] Da questo punto di vista si può affermare senza timore di smentita che un capo foriero di emozioni negative è un pessimo investimento, mentre un leader capace di trasmettere stati d'animo positivi contribuisce attivamente alla riuscita economica di un'impresa.

Buon umore, buon lavoro

Le persone che si sentono bene danno il meglio di sé sul posto di lavoro. Le sensazioni positive sono un lubrificante dell'efficienza mentale: aiutano le persone a comprendere meglio le informazioni, a formulare giudizi complessi in base a specifiche procedure decisionali e a pensare in modo più flessibile.[28] La ricerca ha dimostrato che uno stato d'animo positivo consente alle persone di valutare gli altri – o determinati eventi – con maggiore serenità. A sua volta, la serenità aiuta il soggetto a sentirsi più ottimista rispetto alla sua capacità di ottenere i risultati

che ci si attende da lui, potenzia la creatività e le abilità decisionali e predispone i collaboratori ad aiutarsi l'un l'altro.[29] Gli assicuratori che tendono a vedere il bicchiere mezzo pieno, per esempio, si dimostrano molto più tenaci dei colleghi tendenzialmente pessimisti, anche di fronte alle resistenze del cliente, e quindi realizzano vendite migliori.[30] Alcune ricerche sul senso dell'umorismo sul posto di lavoro hanno mostrato inoltre che una battuta al momento giusto o una risata giocosa tendono a stimolare la creatività, ad aprire nuovi canali di comunicazione, a consolidare i legami e il senso di fiducia tra colleghi e quindi a rendere il lavoro più divertente.[31] Chi sa scherzare e sdrammatizzare nel corso di una trattativa, per esempio, ha maggiori probabilità di ottenere concessioni. Non c'è da stupirsi se la giovialità è uno degli strumenti che si ritrovano più spesso nella cassetta degli attrezzi dei leader dotati di intelligenza emotiva.

Quando si tratta di dirigere una quadra, gli stati d'animo diventano addirittura essenziali: il successo di un progetto può dipendere dalla capacità del leader di comunicare al gruppo entusiasmo e disponibilità alla cooperazione. Ogni volta che un gruppo è minato da conflitti emotivi, per contro, una parte dell'attenzione e dell'energia viene distolta dai compiti comuni e le prestazioni della squadra ne risentono.

Prendiamo in esame i risultati di una ricerca condotta su 62 direttori generali e sui relativi consigli di amministrazione.[32] Tra i soggetti studiati c'erano aziende segnalate dalla rivista «Fortune» in quanto tra le 500 imprese

statunitensi di maggiore fatturato, alcune delle principali società di servizi Usa (per esempio società di consulenza e contabilità), organizzazioni no-profit e agenzie governative. I ricercatori hanno misurato l'umore dei direttori generali e dei manager alle loro dipendenze, cercando di determinare quanto risultassero energici, entusiasti, determinati. È stato inoltre domandato loro quanto spesso, in sede di consiglio di amministrazione, si verificassero situazioni di conflitto e subbuglio, cioè scontri personali, episodi di rabbia o attrito e dissidi emotivi (diversi da un semplice disaccordo in materia di idee).

È emerso che il fatturato delle società era direttamente proporzionale alla qualità complessiva degli stati d'animo dei suoi principali amministratori e alla loro disponibilità a cooperare. In altri termini, i risultati peggiori a livello di mercato corrispondevano alle aziende che da più tempo venivano gestite da un consiglio di amministrazione i cui membri non andavano d'accordo.

Questo significa che il Qi di gruppo – vale a dire la somma dei migliori talenti di ciascuno erogati al meglio delle rispettive possibilità – dipende dall'intelligenza emotiva del gruppo, la cui manifestazione esteriore è l'armonia. Un leader capace di gestire la collaborazione sarà in grado di mantenere sempre alti i livelli di cooperazione, e quindi di garantire che la qualità delle decisioni prese giustifichi gli sforzi che una riunione comporta. Saprà conciliare la necessità di mantenere la concentrazione del gruppo sul compito da svolgere con la capacità di valorizzare le qualità specifiche di ciascun collaboratore. In questo modo si

instaura un clima amichevole ma efficace che contribuisce al benessere di tutti.

Quantificare l'atmosfera di una società

Che un dipendente di buon umore sia disposto a impegnarsi più a fondo per soddisfare il cliente, con evidenti benefici per il bilancio, è addirittura una nozione di senso comune. Quello che i più non sanno, però, è che si può esprimere quel rapporto con un logaritmo: a un incremento dell'1 per cento nella qualità del clima di servizio corrisponde un aumento del 2 per cento degli utili.[33]

Benjamin Schneider, docente all'Università del Maryland, ha scoperto che in ambiti diversissimi tra loro come le filiali di banche, gli uffici regionali di società di assicurazione, i call center di società di credito e gli ospedali, la valutazione del clima di servizio formulata dai dipendenti consentiva di prevedere con certezza il grado di soddisfazione dei clienti, dal quale a sua volta dipende la buona riuscita di un'azienda. Allo stesso modo, constatare un morale depresso tra gli impiegati di uno sportello di assistenza diretta al cliente in un dato punto del tempo permette di ipotizzare per i successivi tre anni un elevato tasso di avvicendamento dei dipendenti e una soddisfazione decrescente dei clienti. L'insoddisfazione della clientela, è ovvio, produce a sua volta una contrazione degli utili.[34]

L'eccellenza nell'assistenza al cliente, il santo graal dell'industria dei servizi, è forse l'aspetto della vita aziendale più

direttamente influenzato dalle dinamiche del contagio emotivo, e quindi dalla natura a circuito aperto del nostro cervello. I rapporti con il cliente, è noto, sono grande fonte di stress. Accade spesso di dare libero sfogo alle emozioni più estreme, e questo non vale soltanto per il cliente, ma spesso e volentieri anche per l'impiegato allo sportello. Sappiamo che per un'azienda il ristagno di umori negativi nel punto di più diretto contatto con il cliente è un problema molto serio. Tanto per cominciare, la maleducazione è contagiosa, e produce clienti insoddisfatti, se non addirittura furenti. Poco importa come siano andate davvero le cose nella situazione specifica, e se il problema sia stato risolto. In secondo luogo, i dipendenti di cattivo umore forniscono al cliente un servizio mediocre, spesso con conseguenze disastrose: il tasso di decessi nelle unità di rianimazione in cui l'umore degli infermieri era in generale depresso è risultato quattro volte superiore a quello di altre unità simili.[35]

Quando il contatto con i clienti è caratterizzato da umori positivi, per contro, l'azienda non può che beneficiarne. Se il cliente trova piacevole avere a che fare con la persona che si occupa di lui, inizierà a pensare a quel negozio come a un «buon posto» per fare i suoi acquisti. Questo significa che non solo tornerà regolarmente, ma ne parlerà bene ai suoi conoscenti. Quando il personale di servizio è di buon umore, inoltre, si impegna di più per soddisfare il cliente. Uno studio condotto su 32 negozi al dettaglio affiliati a grandi catene statunitensi ha mostrato che i punti vendita più redditizi erano anche quelli il cui personale aveva dimostrato un atteggiamento più positivo.[36]

Che cosa hanno a che fare questi dati con la leadership? Lo studio ha mostrato che in tutti i punti vendita al dettaglio presi in esame era il direttore a definire, nel bene o nel male, il clima emotivo da cui derivava l'umore dei commessi, e quindi anche il volume delle vendite. Quando i gestori erano per primi dinamici, sicuri di sé e ottimisti, lo stato d'animo dei dipendenti veniva influenzato di conseguenza. Va naturalmente tenuto conto di parametri come le condizioni di lavoro e il salario, ma resta il fatto che l'impatto di un leader capace di entrare in risonanza emotiva con i collaboratori è decisivo per il clima. In generale, più una mansione risulta emotivamente impegnativa, più il leader deve mostrarsi empatico e sostenere i suoi subordinati. Sono i leader a determinare il clima di servizio, e quindi la disponibilità dei dipendenti a venire incontro al cliente. Si è osservato, per esempio, che in una società di assicurazioni la presenza di un leader efficace è riuscita a migliorare il clima di servizio in modo tale che i rinnovi di polizze scadute sono cresciuti del 3-4 per cento: un piccolo margine che può influenzare moltissimo il fatturato di un'azienda.

I consulenti gestionali hanno sempre saputo che esiste un rapporto di proporzionalità diretta tra il clima umano di un'unità aziendale e le sue prestazioni lavorative. Fino a pochi anni fa, però, i dati che oggi ci permettono di quantificare questo rapporto scarseggiavano, e di conseguenza i leader potevano tranquillamente permettersi di non badare al loro stile personale e ai suoi effetti sui subordinati, per concentrarsi su obiettivi economici più «concreti». Oggi,

per contro, disponiamo di informazioni desunte da settori professionali anche molto diversi tra loro, e grazie a esse appunto è possibile determinare in modo concreto quanto un dato in apparenza così astratto come l'atmosfera di un'azienda possa fare la differenza.

Un esame condotto su una multinazionale del cibo e delle bevande, per esempio, ha rilevato in alcune divisioni principali un clima di lavoro positivo, e ha consentito di prevedere con esattezza rendimenti in ascesa. Uno studio che ha coinvolto 19 compagnie di assicurazione, invece, ha tentato di prevedere il rendimento di ciascuna azienda sulla base del clima creato dai direttori generali tra i loro più stretti collaboratori: è emerso che nel 75 per cento dei casi quel dato bastava da solo a distinguere le società in ascesa da quelle in declino in termini di profitto e crescita.[37]

Certo, le prestazioni di un'azienda non dipendono in modo esclusivo dall'aria che tira sul posto di lavoro. Come è noto, i fattori che determinano la sua competitività nei diversi settori sono estremamente complessi. Gli argomenti addotti in questo capitolo, tuttavia, inducono a ritenere che nel complesso il modo in cui i dipendenti «vivono» il loro rapporto quotidiano con l'azienda può incidere sui fatturati per un coefficiente che va dal 20 al 30 per cento. Aiutare le persone a dare il meglio rende, in modo tangibile e concreto.

Se l'efficacia dipende dal clima di lavoro da che cosa dipende questo? Il 50-70 per cento circa dei dipendenti tende a ricondurre l'atmosfera che si respira nella loro azienda alle scelte e ai comportamenti di una sola persona:

il leader. Più di chiunque altro, è il capo a determinare la qualità e quindi l'efficienza dell'ambiente di lavoro.[38]

Riassumendo al massimo, gli stati emotivi e le azioni di un leader incidono in modo immediato sulla vita emotiva e quindi anche sulle prestazioni dei suoi subordinati. Se un leader sia in grado o meno di gestire con responsabilità la propria emotività e di influenzare nel modo corretto lo stato d'animo di chi lo circonda, insomma, è tutt'altro che una semplice questione privata: è uno dei fattori che rendono competitiva un'impresa.

7

Il cervello sociale

L'influsso della nostra presenza sugli stati cerebrali delle persone che ci circondano è costante. Nel modello di Ie che io difendo, «gestire i rapporti» significa, a questo livello, che siamo direttamente responsabili dell'influenza da noi esercitata sui sentimenti delle persone con le quali interagiamo, sia essa positiva o nefasta. In questo senso si può parlare delle abilità relazionali come della capacità di gestire in modo ottimale gli stati cerebrali degli altri.

La domanda sorge spontanea: se le emozioni viaggiano tra una persona e l'altra, chi è l'emittente e chi il ricevente? Nel caso di un gruppo di pari grado, si potrebbe rispondere che l'emittente è di norma la persona più espressiva sul piano emotivo. In gruppi caratterizzati da dislivelli di potere – come una classe scolastica, un ambiente di lavoro e in generale tutte le organizzazioni – è invece la persona più potente a determinare lo stato emotivo di tutti gli altri.

In qualunque gruppo umano i membri fanno maggiore attenzione e danno maggior peso alle cose che l'individuo

più potente dice o fa. Moltissimi studi mostrano per esempio che se il leader di un gruppo è di buon umore, l'euforia si diffonde fra tutti gli altri, e che questa ondata di positività collettiva influenza in senso buono le prestazioni del gruppo. Se al contrario il leader trasuda malumore, anche i suoi subordinati ne saranno contagiati e le prestazioni ne risentiranno. Il fenomeno è stato verificato per gruppi incaricati di prendere decisioni a livello aziendale e altri che si occupavano della ricerca di soluzioni creative. L'obiettivo è indifferente, può trattarsi anche solo di montare una tenda tutti insieme.

Questi fenomeni di contagio emotivo si verificano ogni volta che le persone interagiscono tra loro, in coppia, in gruppo o nel quadro più ampio di un'organizzazione. L'esempio più banale è un evento sportivo o una proiezione cinematografica, dove un'intera folla prova simultaneamente le stesse emozioni, che sono contagiose perché il nostro cervello è per sua natura un organo sociale, munito di circuiti specifici come il sistema dei neuroni specchio. Il contagio interpersonale è un processo automatico, istantaneo, inconscio e del tutto indipendente dal nostro controllo.

Alcuni ricercatori del Massachusetts General Hospital hanno studiato il comportamento dei medici e dei pazienti nel corso di una seduta di psicoterapia. Ciascuno scambio veniva filmato, e i parametri fisiologici delle parti coinvolte erano costantemente tenuti sotto controllo. Successivamente il paziente rivedeva il video, individuava i momenti in cui aveva avuto l'impressione che il medico reagisse alle sue parole con maggiore empatia, cioè quelli in cui aveva

sentito di essere ascoltato e capito, di essere entrato in comunicazione con il medico, e quelli in cui invece aveva percepito una distanza, per esempio trovandosi a pensare: «Il mio medico non capisce, non gli importa nulla di me». I momenti che il paziente aveva interpretato in quest'ultima chiave non mostravano segni di connessione neppure a livello fisiologico; quando invece il paziente aveva pensato «Sì, mi sento davvero in sintonia con il medico», per contro, i rispettivi valori fisiologici si muovevano in tandem, come in una sorta di danza. Perfino il ritmo cardiaco appariva sincronizzato.

Tale studio ha messo in luce il sostrato fisiologico di quello che banalmente si chiama *feeling*. I presupposti principali sono tre. Primo, esercitare tutta l'attenzione possibile: le due parti devono sintonizzarsi l'una sull'altra, tagliando fuori le distrazioni. Secondo, trovarsi in sintonia sul piano non verbale: se un'interazione funziona come si deve e un terzo osserva dall'esterno senza badare alle parole che vengono pronunciate (come quando si guarda un film senza l'audio), questi noterà che i gesti delle due parti sembrano rispondere a una sorta di coreografia, come una danza. A orchestrare questi fenomeni di sincronia è uno specifico gruppo di neuroni detti oscillatori, che controllano il movimento del nostro corpo in relazione a quello di altri corpi (o alla presenza di oggetti).

Il terzo ingrediente del feeling è la presenza di sentimenti positivi. Si tratta di una sorta di microflusso, di un picco di armonia interpersonale. Quando la chimica dei rapporti interpersonali funziona al meglio, cioè nei momenti di

sim-patia, tutto risulta più facile, qualunque cosa stiamo cercando di realizzare insieme.

Un articolo pubblicato dalla Harvard Business Review» parla a questo proposito di «momenti di connessione umana». Come fare per esperire situazioni di questo tipo sul posto di lavoro? Innanzitutto bisogna lasciare da parte tutto il resto e dedicare all'interlocutore tutta la propria attenzione. Soltanto così può svilupparsi il feeling, e il flusso delle emozioni si trasforma in un tandem. Quando i nostri valori fisiologici entrano in sincronia con quelli di un'altra persona, percepiamo una sorta di legame, un senso di vicinanza e calore. I «momenti di connessione umana» si possono decifrare in termini fisiologici, ma anche essere letti in termini di esperienza vissuta, perché quando la chimica funziona proviamo un senso di benessere e la presenza dell'altro ci mette a nostro agio. E questo significa che anche l'altro è felice di trovarsi in nostra compagnia.

8

Il punto di equilibrio delle grandi prestazioni

Siete in auto, diretti in ufficio. Mentre guidate pianificate mentalmente un'importante riunione con un collega e di tanto in tanto ricordate a voi stessi che al semaforo dovete girare a sinistra, non a destra come fate di solito, per lasciare un completo in tintoria.

All'improvviso, alle vostre spalle, la sirena di un'ambulanza inizia a urlare. Vi tocca manovrare per lasciare via libera. Sentite il battito cardiaco accelerare. Cercate di tornare con la mente alla riunione che vi aspetta, ma i vostri pensieri sono disorganizzati e la concentrazione si è volatilizzata: avete perso il filo. Giunti in ufficio, ve la prendete con voi stessi per esservi dimenticati di passare in tintoria.

L'esempio non è tratto da una guida per manager in erba, ma dalla rivista accademica «Science». Ricorre nella prima pagina di un articolo intitolato *Biologia dei nervi scossi*[1] che descrive in termini generali gli effetti di uno stress leggero – l'agitazione causata dalle mille seccature della vita quotidiana – sul pensiero e sulle prestazioni.

Si tratta di uno stato neurale caratterizzato da violente scariche emotive tali da compromettere il funzionamento del centro di gestione del pensiero. Quando si è agitati diventa impossibile concentrarsi o pensare con chiarezza. Un dato di fatto neurale che rischia di impedirci di instaurare l'atmosfera emotiva giusta in classe o in ufficio.

Dallo specifico punto di vista del cervello, la capacità di ottenere buoni risultati a scuola o sul lavoro dipende da una condizione che potremmo chiamare il «punto di equilibrio delle grandi prestazioni». I correlati biologici degli stati ansiosi ci impediscono di permanere in quella fascia di eccellenza.

«Bando alla paura!» era il motto del compianto guru del controllo qualità W. Edwards Deming. Sapeva che la paura paralizza gli ambienti di lavoro: i dipendenti ci pensano due volte prima di aprire bocca, esitano a condividere nuove idee e si coordinano male, rinunciando a migliorare costantemente la qualità del loro lavoro. Lo stesso vale per una classe di studenti: quando la mente è scossa dalla paura, l'apprendimento ne risente in modo anche grave.

I correlati biologici fondamentali dello stato di coscienza che chiamiamo «avere i nervi scossi» corrispondono al piano di emergenza di base del nostro corpo. In situazioni di stress l'asse ipotalamo-ipofisario entra violentemente in azione, preparando il corpo ad affrontare una crisi. Tra le diverse strategie biologiche coinvolte, l'amigdala assume il controllo della corteccia prefrontale, il centro gestionale del cervello. Il passaggio del potere alle aree subcorticali, i

«bassifondi» del cervello, favorisce il ricorso ad automatismi irriflessi. In quei momenti la parte pensante del cervello viene marginalizzata. Nei «quartieri alti», come la corteccia, che è il centro del pensiero, il processo decisionale risulterebbe troppo lento.

Quando il cervello delega il potere decisionale ai circuiti dell'amigdala, perdiamo la capacità di pensare al meglio. Più intensa è la pressione, più le nostre prestazioni e il nostro pensiero ne risentono.[2] L'ascesa al potere dell'amigdala mina la nostra capacità di apprendere, tenere a mente informazioni nella memoria a breve termine, reagire in modo flessibile e creativo, focalizzare l'attenzione a comando, pianificare e organizzare in modo efficace. Precipitiamo allora in quella che gli specialisti di neuroscienze chiamano «disfunzione cognitiva».[3]

«Il momento peggiore che io abbia vissuto sul lavoro» mi confida un amico «è stato durante la ristrutturazione della società. C'erano colleghi che "sparivano nel nulla" ogni giorno, e i superiori ci mentivano, dicendo che se ne erano andati per "motivi personali". L'aria era satura di paura, nessuno riusciva a concentrarsi. In quei giorni non abbiamo combinato nulla di buono.»

Non c'è da stupirsi! Maggiore è l'ansia che proviamo, più gravemente l'efficienza cognitiva del cervello risulta compromessa. Entriamo in una zona di disagio mentale dove pensieri divaganti dirottano continuamente la nostra attenzione e drenano le nostre risorse cognitive. Alti livelli di ansia riducono drasticamente lo spettro dell'attenzione, e quindi minano alla base la nostra capacità di acquisire

nuove informazioni, per non parlare di generare idee innovative. Gli stati che confinano con il panico sono nemici giurati dell'apprendimento e della creatività.

L'autostrada neurale che conduce alla disforia parte dall'amigdala e raggiunge il lato destro della corteccia prefrontale. Quando si attiva quel circuito, i nostri pensieri si fissano sull'oggetto o sulla situazione che ha scatenato il nostro malessere. A mano a mano che la preoccupazione, il risentimento eccetera si impadroniscono di noi, la nostra agilità mentale inizia a perdere i colpi. Allo stesso modo, quando siamo tristi i livelli di attività della corteccia prefrontale cadono a picco e il volume di pensieri che siamo in grado di produrre si riduce.[4] Livelli estremi di inquietudine e rabbia da un lato, o di tristezza dall'altro, allontanano il cervello dalle sue zone di massima efficacia. La noia offusca il cervello, producendo un altro tipo specifico di inefficienza. La mente inizia a vagare, i pensieri risultano sfocati, la motivazione va in fumo. In qualunque riunione prolungatasi oltre il dovuto (e succede molto spesso) lo sguardo vuoto dei presenti, incatenati al tavolo, è un indizio eloquente di questo stato di assenza. Ricordiamo tutti la noia che provavamo a volte da studenti, quando guardavamo fuori dalla finestra senza pensare a nulla.

I momenti felici, in compenso, come ricorda Antonio Damasio dell'Università della California meridionale, sono anche sinonimo di «coordinazione fisiologica ottimale e di una conduzione armoniosa delle operazioni vitali». Damasio, uno dei più noti esperti mondiali di neuroscienze, è stato fra i primi a cercare rispondenze tra le nuove

scoperte scientifiche sul cervello e la sfera dell'esperienza umana vissuta. Inoltre afferma che i sentimenti gioiosi non si limitano a consentirci di sopravvivere alla routine quotidiana, ma ci aiutano a dispiegare il nostro potenziale, a vivere meglio e a provare benessere.

Questi stati di quieta euforia, osserva, permettono di «operare con maggiore disinvoltura» e contribuiscono all'armonia funzionale, il che a sua volta ci potenzia e ci rende più liberi, qualunque sia l'occupazione alla quale ci stiamo dedicando. Damasio osserva peraltro che nel campo delle scienze cognitive, soprattutto nello studio delle reti neurali che fungono da sostrato per le operazioni mentali, esistono condizioni molto simili che lo studioso chiama «stati massimali di armonia».

Quando la mente funziona nel segno dell'armonia interna, l'immediatezza, l'efficienza, la rapidità e la potenza toccano i valori massimi. In questi momenti proviamo un intimo fremito di gioia. Studi basati su immagini elettroniche del cervello mostrano che nei momenti di ilarità ed entusiasmo l'area cerebrale più attiva è la corteccia prefrontale, lo snodo che instrada il pensiero verso i «quartieri alti».

Una maggiore attività nelle aree prefrontali potenzia abilità mentali come il pensiero creativo, la flessibilità cognitiva e l'elaborazione di informazioni.[5] Persino i medici, quanto di più razionale esista al mondo, pensano in modo più chiaro quando sono di buon umore. I radiologi lavorano in modo più rapido e accurato quando sono stati gratificati con un piccolo bonus, e i loro appunti diagnostici contengono un maggior numero di suggerimenti utili

per il prosieguo del trattamento e offerte più frequenti di riesaminare il paziente.[6]

Una U rovesciata

Se proviamo a visualizzare con un grafico il rapporto che intercorre tra l'efficacia mentale (e le prestazioni in generale) e lo spettro dell'umore, otteniamo una sorta di U rovesciata leggermente più aperta. All'apice di questa U rovesciata corrispondono la gioia, l'efficienza cognitiva e le prestazioni al di sopra della norma. Una delle due linee discendenti rappresenta la noia, l'altra l'ansia. Più ci sentiamo apatici o irrequieti, a seconda dei casi, più le nostre prestazioni peggiorano, che si tratti di redigere una tesina universitaria o un memorandum per i superiori.

Emergiamo dalla foschia della noia quando una sfida risveglia il nostro interesse: la nostra motivazione sale e la nostra attenzione si mette a fuoco. Il picco delle prestazioni cognitive si ha quando la motivazione e la concentrazione sfiorano i valori massimi, in corrispondenza del punto di equilibrio tra la difficoltà del compito e la nostra capacità di fare fronte al problema. Appena al di là di quel punto di massima efficienza cognitiva, la difficoltà della sfida inizia a sopraffare le nostre capacità, e ha origine il profilo discendente della U rovesciata.

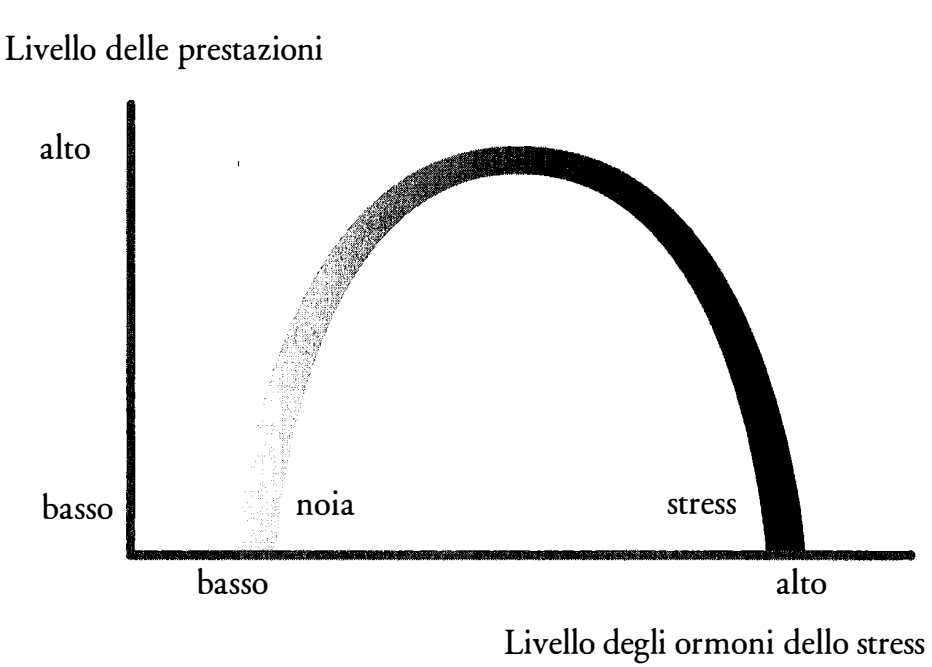
Il panico ci assale quando ci rendiamo conto, poniamo, di essere in mostruoso ritardo sulle scadenze di una tesina o di un rapporto: da quel momento in poi l'ansia non

fa che crescere, erodendo la nostra efficienza cognitiva.[7] Più il compito si fa complesso, diventando da difficile a improponibile, più i «bassifondi» del cervello prendono il sopravvento. Il centro esecutivo entra nel panico, la sfida finisce per sopraffare le nostre capacità e il cervello cede le redini ai centri emotivi. Questo passaggio di consegne a livello neurale spiega la forma della U rovesciata.

La forma di U rovesciata riflette il concorso di due diversi sistemi neurali preposti all'apprendimento e all'efficacia delle prestazioni. Entrambi entrano in gioco quando il crescere dell'attenzione e della motivazione stimola l'attività del sistema glucocorticoide; livelli di cortisolo nella norma ci danno energia e ci consentono di impegnarci a fondo.[8] Gli umori positivi stimolano una produzione di cortisolo nella fascia leggero-moderata che corrisponde a un migliore apprendimento.

Se però lo stress continua a crescere e oltrepassa il punto ottimale che corrisponde al massimo livello di apprendimento e funzionalità, entra in gioco un secondo sistema neurale che stimola la produzione di norepinefrina a livelli paragonabili a quelli della pura e semplice paura.[9] Da qui in poi, siamo all'inizio della curva discendente verso il panico, l'efficienza mentale e il livello delle prestazioni calano in proporzione all'aumentare dello stress.

In situazioni caratterizzate da elevati livelli di ansia il cervello secerne quantità notevoli di cortisolo e di norepinefrina, compromettendo il buon funzionamento dei meccanismi neurali deputati all'apprendimento e alla memoria. Quando gli ormoni dello stress oltrepassano una



La curva che rappresenta il rapporto tra livelli di stress e prestazioni mentali, come l'apprendimento e la capacità di prendere decisioni, ha la forma di una U rovesciata. Il grado di stress varia secondo l'entità della sfida; a uno dei due estremi, quando l'impegno è pressoché trascurabile, troviamo il disinteresse e la noia; al crescere della sfida, salgono anche i valori dell'interesse, dell'attenzione e della motivazione, fino a toccare il punto di massima efficienza cognitiva e funzionale. A mano a mano che l'entità della sfida eccede la nostra capacità di padroneggiarla, lo stress si intensifica; nel caso estremo, le nostre prestazioni e la nostra capacità di apprendere sfiorano lo zero.

certa soglia critica stimolano il funzionamento dell'amigdala, ma debilitano le aree prefrontali, che perdono allora la capacità di contenere gli impulsi emanati dall'amigdala.

Se da studenti vi siete improvvisamente trovati a studiare più intensamente del solito nell'imminenza di un esame, sapete che entro certi limiti lavorare sotto pressione migliora la motivazione e la concentrazione. Fino a un certo punto l'attenzione selettiva cresce quando anche il livello di pressione sale di qualche tacca (scadenze vicine, un insegnante che ci osserva, un compito particolarmente impegnativo). Quando ci sforziamo di fare attenzione, la memoria a breve termine opera con crescente efficienza cognitiva, fino a sfiorare il punto di massimo comfort mentale. Non appena l'ansia inizia a oltrepassare quel livello ottimale e le nostre abilità non riescono più a fronteggiare la sfida, però, l'efficienza cognitiva si deteriora bruscamente. Quando gli studenti a disagio con la matematica entrano in questa zona di catastrofe performativa, per esempio, il volume di attenzione disponibile per risolvere un problema si riduce. Il potenziale di attenzione di cui si avrebbe tanto bisogno viene accaparrato dall'ansia e dalla preoccupazione, e questo pregiudica la nostra capacità di risolvere problemi o afferrare nuovi concetti.

La qualità del nostro operato, a scuola o sul posto di lavoro, è intimamente legata a questi meccanismi. Una persona angosciata è incapace di pensare con chiarezza e tende a perdere interesse perfino quando gli obiettivi sono importanti e le stanno a cuore. Gli psicologi che si sono occupati degli effetti dell'umore sull'apprendimento

hanno concluso che quando gli studenti di una classe sono disattenti o insoddisfatti tendono ad assimilare solo una minima parte delle nozioni.[10]

Le stesse dinamiche negative valgono per i leader. I sentimenti negativi tendono a indebolire l'empatia e la cura del benessere altrui. Un manager di cattivo umore, per esempio, tenderà di preferenza a emettere giudizi negativi, concentrandosi in modo esclusivo sui difetti, oltre a esprimere più spesso opinioni tendenti alla disapprovazione.[11] Quando i livelli di stress oscillano tra il moderato e l'impegnativo diamo il meglio di noi, ma quando la pressione tende all'estremo la mente «va nel pallone».

Potere e flusso emotivo

Ogni volta che una riunione rischiava di venire compromessa da un'atmosfera di malessere, il presidente di una certa società procedeva di punto in bianco a criticare uno dei presenti la cui posizione permetteva di incassare senza danno singoli giudizi negativi (di solito il direttore del marketing, che era anche il suo migliore amico). A quel punto, sicuro di aver risvegliato l'attenzione di tutti, procedeva oltre. Grazie a quella tattica riusciva immancabilmente a ravvivare la concentrazione e a stimolare l'interesse dei collaboratori. Così facendo il presidente aiutava i presenti a risalire la china della U rovesciata, guidandoli dalla noia all'impegno.

Quando un leader manifesta il suo disappunto entra-

no in gioco dinamiche di contagio emotivo. Se questi meccanismi vengono dosati con sapienza, anche un lieve moto di malumore può riuscire a calamitare l'attenzione dei sottoposti, motivandoli. Molti leader efficaci sentono istintivamente che dosi ben calibrate di irritazione hanno un effetto energizzante, proprio come i complimenti. Un messaggio di disappunto misurato tende ad avvicinare le persone al loro picco di prestazione, mentre un errore di dosaggio può condurli al di là del punto di equilibrio, precipitandoli in una zona in cui l'angoscia compromette l'efficacia.

I partner emotivi non sono tutti uguali. Il contagio emotivo risponde a una potente dinamica che determina, a livello cerebrale, chi sarà più incline a venire attratto nell'orbita emotiva dell'altro. I neuroni specchio sono uno strumento di comando: il flusso di emozioni è decisamente più intenso quando emana da persone in posizioni socialmente dominanti.

Come abbiamo già osservato in precedenza, in qualunque gruppo i membri tendono a seguire con maggiore attenzione le parole e i gesti delle persone più potenti e a dare loro più peso. Questo fenomeno amplifica notevolmente la forza dei messaggi emotivi trasmessi da un leader, di qualunque natura essi siano. Le emozioni di un capo, in altri termini, sono particolarmente contagiose. Una volta ho sentito il presidente di una piccola azienda osservare scuotendo la testa: «Quando la mia mente è dominata dall'ira, la attacco a tutti gli altri. È come l'influenza».

Il potenziale di questo ascendente emotivo è stato verificato per via sperimentale manipolando in senso positivo o negativo l'umore di 56 leader alla testa di altrettanti gruppi e studiandone di volta in volta l'impatto sulle emozioni dei loro subordinati.[12] I membri delle squadre guidate da leader entusiasti hanno riferito di provare sentimenti positivi. Quello che conta davvero, però, è il fatto che al tempo stesso queste persone coordinavano con maggiore efficacia i loro interventi, riuscendo a svolgere più lavoro con meno sforzo. Le squadre capitanate da leader intrattabili, al contrario, risultavano mal sincronizzate e quindi inefficienti. Peggio ancora, gli sforzi per compiacere il leader, dettati dal panico, conducevano a decisioni avventate e a scelte strategiche miopi.

Se quindi il disappunto di un capo, espresso con sapienza, può fungere da stimolo efficace, dare in escandescenze è una tattica controproducente. Può accadere che un leader abituato a motivare i sottoposti con periodici sfoghi di malumore ottenga una maggiore quantità di lavoro, ma non necessariamente sarà svolto garantendo una buona qualità. Un malcontento perenne corrode il clima emotivo, impedendo al cervello di operare in un regime di efficienza ottimale.

Da questo punto di vista la leadership si riduce a una serie di scambi sociali tali per cui il capo ha la possibilità di influenzare le emozioni dei sottoposti in senso positivo o negativo. Negli scambi di alta qualità il collaboratore percepisce l'attenzione, l'empatia, il sostegno e la positività del suo superiore. Nelle interazioni mediocri, al contrario, si sentirà solo e minacciato.

La trasmissione di stati emotivi tra leader e subordinato è il modello di tutti i rapporti in cui una persona esercita potere su un'altra: insegnante-studente, medico-paziente, genitore-figlio. Tutti questi rapporti sono caratterizzati da un differenziale di potere, ma anche da un potenziale benefico, in grado di fare crescere, educare o curare la parte dotata di minore potere.

Un'altra importante ragione per stare molto attenti a come si parla ai propri dipendenti è il fatto che le interazioni negative con un capo tendono a venire ricordate in modo più vivido, dettagliato e insistente delle interazioni positive. Un capo può compromettere la motivazione di un gruppo con tale facilità che diventa addirittura indispensabile agire in modo da lasciare nella propria scia emozioni incoraggianti.[13]

Quando emana da un capo, un atteggiamento insensibile non solo aumenta il rischio di perdere per strada i collaboratori migliori, ma equivale a un vero e proprio sabotaggio dell'efficienza cognitiva. Un leader dotato di intelligenza sociale sa aiutare gli altri a tenere sotto controllo e vincere le emozioni di ansia e sconforto. Anche da un punto di vista strettamente aziendale, insomma, conviene reagire in modo empatico, piuttosto che con indifferenza, e agire di conseguenza.

Capi: il buono, il brutto e il cattivo

Qualsiasi gruppo di lavoratori è in grado di indicare senza alcuno sforzo due tipologie di capi con i quali si è trovato alle prese: quelli con cui è stato bello lavorare e quelli che si faceva di tutto per evitare. Ho chiesto a decine di gruppi di produrre liste di questo tipo, andando da riunioni di direttori generali a raduni di insegnanti, in città del tutto diverse tra loro come San Paolo, Bruxelles e Saint Louis. I gruppi erano molto diversi tra loro, ma gli elenchi che ho raccolto erano tutti simili a questo:

Buon capo	*Cattivo capo*
sa ascoltare	non ti sta neanche a sentire
ti incoraggia	dubita di tutto e tutti
sa comunicare	eccessivamente riservato
ha fegato	intimidatorio
senso dell'umorismo	caratteraccio
dimostra empatia	egocentrico
deciso	manca di decisione
assume responsabilità	dà la colpa agli altri
umile	arrogante
delega l'autorità	diffida degli altri

I capi migliori sono persone che meritano la fiducia dei sottoposti, dimostrano empatia, sanno creare ponti, comunicano tranquillità e apprezzamento, infondono motivazione.

I peggiori – persone distanti, intrattabili e arroganti – nel caso migliore ci mettono a disagio, mentre nel peggiore ci riempiono di risentimento.

Questi due insiemi di caratteristiche opposte possono servire anche a stabilire che tipo di genitori siamo, e se tendiamo a infondere sicurezza o ansia nei nostri figli. Il fatto è che le dinamiche del comando e della gestione dei dipendenti hanno molto in comune con il rapporto educativo. Nel corso dell'infanzia i genitori pongono le basi del nostro senso di sicurezza, ma su quelle basi altri continueranno a intervenire per tutta la nostra vita. A scuola quel ruolo passa agli insegnanti; sul posto di lavoro, al nostro capo.

«Quando le fondamenta sono solide proviamo un senso di protezione, energia e sicurezza, e questo ci consente di sprigionare tutte le nostre potenzialità» spiega George Kohlrieser, psicologo e docente di leadership presso la scuola di management Imd di Losanna. E aggiunge che uno dei fattori determinanti, quando si tratta di prestazioni di livello eccellente, è poter contare su fondamenta solide sul posto di lavoro.

Il senso di sicurezza, sostiene Kohlrieser, ci consente di concentrarci al meglio su quello che stiamo facendo, di raggiungere obiettivi e di vedere gli ostacoli come sfide, non come minacce. Una persona ansiosa, al contrario, incapperà quasi subito nello spettro del fallimento, temendo che un risultato scarso si tradurrà in atteggiamenti di rifiuto o abbandono (in ambito lavorativo, nel licenziamento). Risultato: tenderà a tutelarsi scegliendo la strada più facile.

Kohlrieser afferma che quando i dipendenti trovano nel capo fondamenta sicure, si sentono più liberi di sperimentare, giocare con gli elementi del problema, correre rischi, innovare e accettare nuove sfide. Altro beneficio in termini aziendali: quando un leader capace di instaurare rapporti di fiducia e sicurezza si troverà a formulare critiche anche dure, non solo il destinatario delle osservazioni sarà più ricettivo, ma sentirà che acquisire quelle informazioni, per quanto sgradevoli, è nel suo interesse.

Proprio come un genitore, però, un leader non deve proteggere i suoi sottoposti da qualunque forma di tensione o stress: è dalla giusta dose di malessere, conseguenza delle pressioni che caratterizzano necessariamente il posto di lavoro, che scaturisce la resilienza. Un livello eccessivo di stress tende però a sopraffare l'individuo, ed è per questo che un leader accorto, capace di porsi come un fondamento sicuro, si sforzerà dove possibile di alleviare le pressioni potenzialmente problematiche, o quantomeno si guarderà dall'esacerbare la situazione.

Un dirigente di medio livello, per esempio, mi ha riferito: «Il mio capo è bravissimo nel mediare tra noi e la dirigenza. I suoi superiori lo torchiano continuamente per ottenere prestazioni migliori sul piano finanziario, e non ci vanno giù leggeri; lui, però, evita di esercitare le stesse pressioni su di noi. Il capo di una divisione gemella, invece, fa proprio quello: ogni tre mesi sottopone tutti i suoi dipendenti a una valutazione personale in termini di profitti e perdite, così finisce che impiegano due o tre anni per mettere sul mercato i prodotti di cui si occupano».

Al tempo stesso, quando una squadra è resiliente, altamente motivata e capace – in altre parole, quando i membri si muovono nei paraggi del vertice della U rovesciata –, un leader può essere esigente e pretendere molto e tuttavia ottenere buoni risultati. Quando però lo stesso leader tenterà di esercitare le stesse pressioni su un gruppo meno entusiasta i risultati saranno disastrosi. Uno specialista di investimenti mi ha parlato di un leader formato alla scuola «acceleratore a tavoletta, badare al sodo, lavorare giorno e notte» che urlava quando era insoddisfatto di qualcosa. Quando la società si è fusa con un'altra, «lo stile di comando che fino a quel momento aveva fatto meraviglie ha allontanato tutti i manager dell'azienda che avevamo acquisito: lo trovavano insopportabile. Sono passati due anni dalla fusione e il valore delle nostre azioni non è salito di mezzo punto».

È impossibile, per un bambino, crescere al riparo da qualunque forma di disagio emotivo, e allo stesso modo si potrebbe dire che le emozioni tossiche siano un sottoprodotto naturale di una vita organizzativa in cui la gente può venire licenziata, le alte sfere agiscono talvolta in modo ingiusto e i dipendenti frustrati sfogano la loro rabbia gli uni sugli altri. Le cause sono innumerevoli: capi che bistrattano i subordinati, colleghi sgradevoli, procedure frustranti, cambiamenti caotici. Il tenore delle reazioni può andare dall'angoscia o dalla rabbia alla sfiducia e alla disperazione.

Purtroppo o per fortuna, non tutto dipende dal capo. Anche i colleghi, la squadra con cui si lavora, gli amici sul

posto di lavoro e la stessa azienda possono contribuire a creare fondamenta sicure e instaurare il senso di sicurezza che ne deriva. In un ambiente lavorativo tutti contribuiscono all'atmosfera emotiva generale, che è un po' la somma algebrica degli umori che emergono nel corso delle interazioni della giornata. Il modo in cui svolgiamo le nostre mansioni, interagiamo con gli altri e influenziamo il loro umore – qualunque sia il nostro ruolo – contribuisce alla tonalità emotiva generale.

Quando qualcosa non va possiamo rivolgerci a un supervisore o a un pari grado: il fatto stesso che esistano persone in cui confidare ha un effetto tonificante. Spesso, sul posto di lavoro, i colleghi diventano una sorta di «famiglia», un gruppo cementato da un forte legame emotivo. Quel legame fa dei colleghi compagni di squadra uniti da una speciale lealtà reciproca. Più quei legami sono solidi, più i dipendenti sono motivati, produttivi e soddisfatti del loro lavoro.

Il nostro senso di coinvolgimento e soddisfazione per quello che facciamo è in buona parte frutto delle centinaia e centinaia di interazioni che si verificano ogni giorno sul posto di lavoro, che si tratti di supervisori, colleghi o clienti. L'accumulazione e la frequenza di momenti positivi, piuttosto che negativi, determina in modo essenziale il nostro tasso di soddisfazione e la nostra capacità di fare bene. Anche un breve scambio verbale – un elogio per un compito ben svolto, una parola di incoraggiamento quando qualcosa è andato storto – può contribuire a determinare come ci sentiamo sul posto di lavoro.[14]

A volte il fatto di poter contare su una persona, anche una sola, influenza in misura decisiva il nostro benessere. Sondaggi condotti su un campione di oltre 5 milioni di persone impiegate in circa 500 organizzazioni hanno mostrato che una risposta positiva al punto «ho un amico fidato sul posto di lavoro» è uno degli indicatori più infallibili di soddisfazione per il proprio posto.[15]

Più la nostra vita lavorativa può attingere a fonti di sostegno emotivo di questo genere, meglio vanno le cose. Una squadra compatta guidata da un leader con le spalle solide (e quindi capace di ispirare sicurezza) costituisce un ambiente emotivo talmente contagioso che perfino le persone più ansiose si sorprendono a rilassarsi.

Il coordinatore di un gruppo di ricerca particolarmente efficace mi ha confidato: «Prima di assumere un nuovo collaboratore per il laboratorio gli chiedo sempre di lavorare provvisoriamente da noi per qualche tempo. A quel punto chiedo ai miei collaboratori che cosa ne pensano e lascio che siano loro a scegliere. Non voglio correre il rischio di assumere una persona con cui non c'è feeling, fosse pure il miglior scienziato del mondo».

L'intelligenza sociale dei leader

La divisione Risorse umane di una grande azienda aveva organizzato una giornata seminariale sotto le guida di un noto esperto. Si erano presentati più partecipanti del previsto, e all'ultimo momento l'incontro aveva dovuto tenersi

in una sala più grande, dove c'era posto per tutti, ma le attrezzature erano scarse. Nelle ultime file non si vedeva e sentiva quasi niente. Alla prima pausa una donna che sedeva in fondo alla sala, furibonda, avvicinò il direttore delle Risorse umane e si lamentò, dicendo che dal fondo non si vedeva lo schermo con l'immagine dell'oratore e non si capiva una parola.

«Che cosa potevo fare se non ascoltarla, farle sapere che mi dispiaceva, ammettere che c'era un problema e prometterle di impegnarmi per aggiustare le cose?» mi ha raccontato il direttore delle Risorse umane. «Dopo il nostro scambio la donna mi ha visto consultare i tecnici audio-video e pregarli, se possibile, di alzare lo schermo. Per migliorare l'acustica della sala, purtroppo, non potevo fare granché.

«A fine giornata ho rivisto la donna. Mi ha fatto sapere che la visibilità e l'acustica erano rimaste pessime, però in compenso lei aveva vissuto il problema con molto meno stress. Mi era davvero grata per averla ascoltata e avere cercato di venirle incontro.»

Quando i membri di un'organizzazione provano sentimenti di rabbia e malessere, il minimo che un leader possa fare (e in quel caso il leader era il direttore delle Risorse umane) è dare prova di empatia, prendere a cuore la situazione e sforzarsi in coscienza di migliorare le cose.

Poco importa che il problema venga risolto: quello che conta è l'impatto emotivo. Facendo attenzione ai sentimenti dell'altro, il leader lo aiuta a metabolizzarli, a passare oltre invece di continuare a schiumare di rabbia tra sé e sé.

Non è indispensabile che il leader sia d'accordo con la persona e approvi la sua reazione, però il semplice fatto di riconoscere la legittimità del suo punto di vista, scusarsi se necessario o comunque cercare un rimedio, disperde una quota degli umori tossici, neutralizzando almeno in parte le emozioni distruttive. In occasione di un'inchiesta che ha coinvolto i dipendenti di 700 società, la maggioranza ha dichiarato che lavorare per un capo umanamente comprensivo era più importante che guadagnare molto.[16] Non si tratta soltanto di curare il comfort dei dipendenti: dati come questi hanno immediate ricadute a livello aziendale. La stessa ricerca ha mostrato che i dipendenti soddisfatti del loro capo erano elementi trainanti sia in fatto di produttività che di tempo trascorso sul posto di lavoro. Quando possono scegliere, le persone preferiscono non lavorare sotto un capo «tossico», qualunque sia l'entità dello stipendio, se non con l'intenzione di guadagnare il più possibile in poco tempo, mandare al diavolo l'azienda e incassare la liquidazione.

Esercitare il comando con intelligenza sociale vuol dire innanzitutto essere sempre presenti e cercare di entrare in sintonia. Quando c'è l'impegno personale, l'intelligenza sociale è libera di dispiegarsi in tutte le sue forme, dall'empatia che permette di indovinare i sentimenti degli altri e le loro cause a uno stile di interazione senza attriti capace di stimolare atteggiamenti positivi. Non esistono ricette magiche per affrontare tutte le situazioni, non ci sono liste in cinque punti che basterebbe seguire nell'ordine. Comunque scegliamo di interagire con i colleghi, in ogni

caso, l'unica misura dell'efficacia del nostro approccio è il punto della U rovesciata in cui il nostro interlocutore si colloca dopo aver parlato con noi.

L'universo aziendale è un terreno privilegiato per l'applicazione dell'intelligenza sociale. Le giornate lavorative non fanno che allungarsi, l'azienda finisce per diventare una sorta di surrogato della famiglia, della rete di relazioni amicali, eppure una decisione degli amministratori può buttarci fuori in qualsiasi momento. Questa inevitabile ambivalenza fa sì che in sempre più organizzazioni la speranza e la paura dilaghino in maniera incontrollata.

Chi punta all'eccellenza nella gestione delle persone non può agire come se queste correnti affettive sotterranee non esistessero, perché le loro ricadute a livello umano sono tangibili, e la loro influenza sulla capacità dei collaboratori di dare il meglio è determinante. Dato inoltre che le emozioni sono così contagiose, qualunque capo, a qualsiasi livello, deve sempre tenere ben presente che peggiorare o migliorare la situazione è in suo potere.

9

Coltivare l'intelligenza emotiva

Quasi certamente avete letto da qualche parte che l'uomo nasce con un numero enorme di cellule cerebrali, ma non fa che perderle via via fino alla morte. C'è una buona notizia: non è affatto così.

Le nuove scoperte mettono al centro il concetto di «neurogenesi»: ogni giorno il cervello produce 10.000 nuove cellule staminali che si dividono in due: una parte si incarica di produrre altre cellule staminali, l'altra viene trasferita dove è necessario, e a seconda della zona del cervello si trasforma in un certo tipo di cellula piuttosto che in un'altra. Il più delle volte la nuova cellula viene destinata all'apprendimento di elementi nuovi. Nel giro dei successivi quattro mesi essa formerà 10.000 connessioni con altre cellule per dare vita a un nuovo circuito neurale.

In futuro saranno laboratori come quello di Richard Davidson, dotati di strumenti informatici dal potere di calcolo enorme, a elaborare tecniche all'avanguardia per la mappatura di questi fenomeni: già oggi, però, esistono

programmi di nuova concezione in grado di «fotografare» l'instaurarsi di queste connessioni al livello della singola cellula.

Il fenomeno della neurogenesi ci aiuta a comprendere molto meglio il concetto di neuroplasticità, cioè il fatto che il cervello si trasforma in continuazione in base alle nostre esperienze. Se stiamo cercando di imparare un nuovo modo di colpire una pallina da golf, il relativo circuito attirerà a sé nuove connessioni e nuovi neuroni. Se stiamo cercando di acquisire nuove abitudini – per esempio ascoltare meglio gli altri – il circuito preposto a queste abilità si svilupperà di conseguenza.

Quando invece cerchiamo di sbarazzarci di una cattiva abitudine, ci scontriamo con la resistenza di un circuito reso particolarmente denso da gesti ripetuti migliaia e migliaia di volte. Che lezione trarre dalla neurologia quando si tratta di insegnare ad altri o a se stessi a potenziare un'abilità dell'ordine dell'intelligenza emotiva?

Primo, bisogna impegnarsi in prima persona. Mobilitare il potere motivante delle aree prefrontali sinistre. Se siete formatori dovete innanzitutto coinvolgere gli altri, stimolare il loro entusiasmo per il cambiamento che costituisce l'obiettivo del vostro intervento. In questi casi è utile attingere ai loro sogni, ai loro progetti personali, all'idea della persona che vorrebbero diventare. A quel punto si tratterà di lavorare a partire da quello che già sono, individuando gli aspetti che si possono migliorare per aiutarli a raggiungere l'obiettivo.

In questi casi aiuta molto, dove possibile, procurarsi

dati esaustivi sulle proprie competenze nel campo dell'intelligenza emotiva. La cosa migliore è servirsi di uno strumento che consenta di misurare le abilità di questo tipo e di interrogare anonimamente persone in cui avete fiducia su come vi situate rispetto a certi comportamenti specifici che rispecchiano le competenze dei migliori, dei fuoriclasse della leadership. Richard Boyatzis e io abbiamo sviluppato insieme allo Hay Group uno strumento per la valutazione della leadership chiamato Inventario delle competenze emotive e sociali, o Esci-360. Un consulente preparato può guidarvi nell'interpretazione dei risultati per aiutarvi a stabilire quali competenze potrebbe esservi più utile potenziare.

Il passo successivo è passare senza indugi alla pratica. Non sforzatevi di imparare tutto subito. Rendete operativo il vostro obiettivo al livello di comportamenti specifici. Fatene qualcosa di pratico, in modo da sapere esattamente che cosa fare e quando. Prendiamo il caso di una persona affetta dalla «sindrome del Blackberry», una cattiva abitudine che consiste nel fare più cose insieme e ignorare sistematicamente la presenza degli altri, compromettendo l'apertura totale che è il presupposto dei rapporti umani e del feeling tra le persone. L'obiettivo è spezzare la coazione a fare sempre più cose nello stesso tempo. In quel caso la persona può adottare consapevolmente un piano di apprendimento concepito grossomodo così: ogni volta che se ne presenta l'occasione – per esempio quando qualcuno entra nel tuo ufficio, oppure quando rivolgi la parola a qualcuno – spegni il telefono e il cercapersone,

allontanati dal computer, sospendi i sogni a occhi aperti, interrompi quello che stavi facendo e rivolgi all'altro tutta la tua attenzione. Una massima operativa di questo tipo individua un preciso tratto comportamentale da modificare.

Come riuscirci? Per esempio osservare che sta per prodursi una situazione di quel tipo e fare la cosa giusta. L'alternativa sbagliata è un'abitudine nella quale non avete rivali: i vostri circuiti neurali ne hanno fatto l'opzione di base, quella che si attiva automaticamente. L'inerzia delle connessioni neurali è molto forte. Iniziare a formare nuove abitudini, possibilmente migliori, significa in buona sostanza creare nuovi circuiti che entreranno in competizione con i vecchi in una sorta di lotta darwiniana per la sopravvivenza. Per rendere la nuova abitudine sufficientemente competitiva dovrete fare leva sul potere della neuroplasticità: ripetere, ripetere, ripetere.

Se praticherete la nuova abitudine con costanza, il nuovo circuito instaurerà un numero adeguato di connessioni e diventerà sempre più potente, finché un giorno inizierete a fare la cosa giusta senza neppure pensarci. A quel punto il circuito sarà talmente integrato da diventare la nuova opzione di base del cervello. Modificando il vostro cervello, avrete trasformato la nuova abitudine in una scelta automatica.

Per quanto tempo e quante volte bisogna ripetere un'azione per trasformarla in un pezzo di hardware neurale? La trasformazione ha inizio già dalla prima volta. Più spesso agite allo stesso modo, più connessioni si creano. Quante volte bisognerà ripetere l'azione prima di farne la

nuova opzione di base dipenderà almeno in parte dalla forza delle vecchie abitudini che si tratta di rimpiazzare. In genere ci vogliono dai tre ai sei mesi, nel corso dei quali bisognerà sfruttare tutte le occasioni che si presentano per allenarsi al nuovo comportamento. Soltanto allora la nuova abitudine ci risulterà più naturale della vecchia.

È possibile fare pratica anche nel tempo libero: l'allenamento mentale attiva gli stessi circuiti neurali coinvolti nelle attività reali. Per questo, quando non gareggiano, gli atleti olimpionici ripassano mentalmente gesti e movimenti: anche quello è allenamento, e aiuta a consolidare le loro abilità in vista del momento in cui si tratterà di competere davvero.

Richard Boyatzis ha sperimentato questo metodo per anni insieme agli studenti del Master in business administration della Weatherhead School of Management attiva presso la Case Western Reserve University. Successivamente ha seguito le loro carriere per ben sette anni, e constatato che a distanza di tempo le competenze che i suoi corsi si proponevano di potenziare erano giudicate solide dai colleghi.

Appendice

Le competenze di un leader

AUTOCONSAPEVOLEZZA

- *Autoconsapevolezza emotiva.* I leader che presentano un alto grado di autoconsapevolezza emotiva sono in sintonia con i segnali che provengono dalla loro interiorità e sono in grado di valutare l'impatto dei sentimenti sulle loro condotte e prestazioni lavorative. Tengono sempre presenti i propri valori guida e spesso scelgono istintivamente l'opzione migliore, perché sono in grado di cogliere i diversi elementi nella loro globalità anche quando la situazione è complessa. I leader dotati di autoconsapevolezza emotiva sono franchi e sinceri, riescono a parlare apertamente delle loro emozioni o a difendere in modo convincente la prospettiva che informa le loro scelte.

- *Autovalutazione realistica.* Nel caso tipico, i leader che presentano alti livelli di autoconsapevolezza conoscono i propri limiti e punti di forza, e sanno esercitare il loro senso dell'umorismo anche su se stessi. Prendono atto della necessità di migliorare

aspetti specifici senza scomporsi e accolgono con gratitudine le critiche costruttive e il parere di terzi. Un'autovalutazione corretta consente loro di sapere quando è opportuno chiedere aiuto e quando è utile dedicarsi a potenziare o integrare le loro capacità dirigenziali.

- *Sicurezza.* Disporre di un quadro realistico delle proprie abilità consente di agire in funzione dei propri punti di forza. Non di rado un leader sicuro di sé è felice di vedersi assegnare un incarico impegnativo, e spesso avrà uno spiccato senso della «presenza», un'aura di sicurezza che gli consente di distinguersi in un gruppo.

GESTIONE DI SÉ

- *Autocontrollo.* I leader dotati di autocontrollo emotivo sono in grado di dominare le emozioni negative e gli impulsi, se non addirittura di incanalarli in modo costruttivo. L'esempio classico è il leader che riesce a mantenere un atteggiamento calmo e una mente lucida anche in situazioni di stress estremo o crisi, restando imperturbabile anche quando la situazione lo mette a dura prova.

- *Trasparenza.* Un leader trasparente agisce in base ai suoi valori. La trasparenza – saper comunicare in modo aperto i propri sentimenti, le proprie convinzioni e le proprie azioni – è il presupposto dell'integrità. Un leader trasparente non ha paura di riconoscere pubblicamente i propri errori e difetti, e di

fronte a comportamenti moralmente dubbi tende a esigere spiegazioni piuttosto che fare finta di niente.

- *Adattabilità.* Un leader adattabile è in grado di tenere insieme esigenze diverse senza distrarsi o disperdere energie, e sa tenere conto delle inevitabili ambiguità della vita di un'organizzazione. Questo gli consente di adeguarsi in modo flessibile alle nuove sfide, metabolizzare con prontezza il cambiamento e pensare in modo agile di fronte a nuovi dati o situazioni.

- *Determinazione.* Un leader dotato di una forte volontà di riuscire obbedisce a uno standard qualitativo elevato che lo induce a cercare di migliorare costantemente i propri risultati e quelli dei suoi sottoposti. Pragmatico, si pone obiettivi controllabili ma al tempo stesso impegnativi, ed è in grado di calcolare i rischi in modo tale che l'obiettivo sia al tempo stesso raggiungibile e degno di essere raggiunto. Nel caso tipico, chi è determinato a riuscire acquisisce e trasmette continuamente nuovi modi per migliorare.

- *Iniziativa.* Un leader con il senso dell'efficacia – cioè in grado di prendere in mano il proprio destino – si distingue per la sua iniziativa. Sa cogliere al volo le opportunità o le crea dal nulla, invece di attendere che si presentino. Non esiterà a sovvertire le procedure o perfino ad aggirare qualche regola quando questo consenta di creare migliori opportunità per il futuro.

- *Ottimismo.* Un leader ottimista è capace di «incassare» i colpi più duri, o addirittura di leggere un insuccesso momentaneo

come un'opportunità, piuttosto che una minaccia. Questo tipo di leader tende a percepire gli altri in modo positivo e si aspetta da loro il meglio. La tendenza a «vedere il bicchiere mezzo pieno» induce in loro una fiducia nel cambiamento, che tendono a immaginare positivo.

CONSAPEVOLEZZA SOCIALE

- *Empatia.* I leader dotati di empatia sono in grado di entrare in sintonia con un ventaglio molto ampio di segnali emotivi, e questo consente loro di percepire intuitivamente le emozioni non verbalmente articolate di una persona o un gruppo. I leader empatici ascoltano con attenzione e sono in grado di vedere le cose dal punto di vista dell'interlocutore. L'empatia consente loro di avere buoni rapporti con persone di provenienza, formazione e cultura anche molto diverse.

- *Consapevolezza organizzativa.* Un leader dotato di un'acuta consapevolezza sociale può gestire con eleganza le relazioni, individuare reti sociali utili e decifrare i rapporti di potere. È in grado di comprendere gli equilibri «politici» in gioco in qualunque organizzazione e i valori guida e le regole tacite che reggono il comportamento dei suoi membri.

- *Servizi.* I leader particolarmente portati per i servizi sono in grado di creare un clima emotivo tale da orientare in modo corretto i rapporti che i collaboratori a diretto contatto con il cliente intrattengono con quest'ultimo. I leader di questo tipo

tengono attentamente sotto controllo il livello di soddisfazione del cliente per garantirgli sempre di ottenere quello che cerca. Quando serve, sono pronti a impegnarsi in prima persona.

GESTIONE DEI RAPPORTI

- *Capacità di ispirare.* I leader capaci di ispirare i loro collaboratori innescano fenomeni di risonanza emotiva e guidano le persone coinvolgendole in progetti a lungo termine o in una causa comune. Sono i primi a dare l'esempio e sono in grado di formulare un progetto comune in modo tale da indurre gli altri a seguirli. Riescono a comunicare un senso di finalità collettiva che trascende le singole mansioni quotidiane, rendendo il lavoro più entusiasmante.

- *Influenza.* Gli indicatori che misurano il potere di influenza di un leader vanno dalla capacità di rivolgersi all'interlocutore nel modo più persuasivo a quella di procurare l'adesione di persone chiave o costruire una rete di sostegno per un dato progetto. I leader influenti sanno rivolgersi a un gruppo in modo convincente e coinvolgente.

- *Aiutare gli altri a crescere.* I leader capaci di coltivare le abilità dei loro collaboratori si mostrano sinceramente interessati alle persone che stanno aiutando: tengono a capire i loro obiettivi e i loro punti di forza e debolezza. Sono in grado di fornire riscontri tempestivi e sempre costruttivi e si pongono spontaneamente come mentori e «allenatori».

- *Catalizzatori di cambiamento.* I leader capaci di catalizzare il cambiamento percepiscono intuitivamente quando è necessario modificare le procedure, contestare lo status quo e lottare per l'instaurazione di un nuovo ordine. Spesso difendono la necessità di cambiare anche di fronte a forti resistenze, argomentando in modo persuasivo. In presenza di ostacoli tendono a trovare soluzioni pratiche per favorire comunque il cambiamento.

- *Gestione del conflitto.* I leader più abili nella gestione dei conflitti sono in grado di indurre tutte le parti in causa a esprimersi con franchezza, comprendono i diversi punti di vista e individuano un ideale comune in cui tutti possono riconoscersi. Stanno al di sopra di dissapori, riconoscendo i sentimenti e le posizioni di tutte le parti e reindirizzando le energie verso un obiettivo comune.

- *Lavoro di squadra e collaborazione.* I leader dotati per il gioco di squadra instaurano un'atmosfera amichevole e informale e sono i primi a mostrarsi rispettosi, disponibili e collaborativi. Riescono a indurre i collaboratori a impegnarsi attivamente e con entusiasmo nella causa comune e rinforzano lo spirito di squadra e il senso di appartenenza. Dedicano tempo alla creazione e al consolidamento di rapporti amicali che vanno al di là degli obblighi lavorativi.

Note

1. Una stupefacente sinergia

1. *Emotional Quotient* in inglese.
2. J.D. Mayer, P. Salovey e D.R. Caruso, *Models of Emotional Intelligence*, in R.J. Sternberg (a cura di), *Handbook of Intelligence*, Cambridge University Press, Cambridge 2000.

2. Dirigere con il cuore

1. Per l'incidente del pilota che spaventava i collaboratori cfr.: Carl Lavin, *When Moods Affect Safety: Communications in a Cockpit Mean a Lot a Few Miles Up*, «The New York Times», 26 giugno 1994.
2. L'indagine su 250 dirigenti: Michael Maccoby, *The Corporate Climber Has to Find His Heart*, «Fortune», dicembre 1976.
3. L'aneddoto sul vicepresidente sarcastico mi è stato riferito da Hendrie Weisinger, docente della Graduate School of

Business della Ucla. È autore di *The Critical Edge: How to Criticize Up and Down the Organization and Make It Pay Off*, Little Brown, Boston 1989.

4. La ricerca sulle escandescenze dei manager è stata condotta da Robert Baron, psicologo del Politecnico di Rensselaer, che io stesso ho intervistato per il «New York Times», 11 settembre 1990.
5. Le critiche come fonte di conflitto: Robert Baron, *Countering the Effects of Destructive Criticism: The Relative Efficacy of Four Interventions*, «Journal of Applied Psychology», 75 (1990), p. 3.
6. Critiche vaghe e critiche specifiche: Harry Levinson, *Feedback to Subordinates* (supplemento alla «Levinson Letter»), Levinson Institute, Waltham (Mass.) 1992.

5. Il Qi di gruppo

1. Il concetto di «intelligenza di gruppo» è stato introdotto in Wendy Williams e Robert Sternberg, *Group Intelligence: Why Some Groups Are Better Than Others*, «Intelligence», 1988.
2. Lo studio sui fuoriclasse dei Laboratori Bell è riassunto in Robert Kelley e Janet Caplan, *How Bell Labs Creates Star Performers*, «Harvard Business Review», luglio-agosto 1993.
3. L'utilità delle reti informali è sottolineata in David Krackhardt e Jeffrey R. Hanson, *Informal Networks: The Company Behind the Chart*, «Harvard Business Review», luglio-agosto 1993, p. 104.

6. *Primal leadership*: la leadership fondamentale

1. Su questo effetto di conforto: Lisa Berkman et al., *Emotional Support and Survival after Myocardial Infarction*, «Annals of Internal Medicine», 1992.
2. Stress e mortalità: Annika Rosengren et al., *Stressful Life Events, Social Support and Mortality in Men Born in 1933*, «British Medical Journal», 207 (1983) 17, pp. 1102-1106.
3. Regolazione limbica: Thomas Lewis, Fari Amini e Richard Lannon, *A General Theory of Love*, New York, Random House, New York 2000.
4. Rispecchiamento emotivo: Robert Levenson, University of California (Berkeley), comunicazione personale all'autore.
5. L'espressività che comunica stati d'animo: Howard Friedman e Ronald Riggio, *Effect of Individual Differences in Nonverbal Expressiveness on Transmission of Emotion*, «Journal of Nonverbal Behavior», 6, 1981, pp. 32-58.
6. Anche i gruppi hanno stati d'animo: Janice R. Kelly e Sigal Barsade, *Moods and Emotions in Small Groups and Work Teams*, foglio di lavoro, (Yale School of Management), New Haven, (Connecticut), 2001.
7. Condivisione degli stati d'animo nei gruppi di lavoro: C. Bartel e R. Saavedra, *The Collective Construction of Work Group Moods*, «Administrative Science Quarterly», 45, 2000, pp. 187-231.
8. Osservazioni di infermiere e contabili sui propri stati d'animo: Peter Totterdell et al., *Evidence of Mood Linkage in Work Groups*, «Journal of Personality and Social Psychology», 74, 1998, pp. 1504-1515.

9. Squadre sportive: Peter Totterdell, *Catching Moods and Hitting Runs: Mood Linkage and Subjective Performance in Professional Sports Teams*, «Journal of Applied Psychology», 85 (2000) 6, pp. 848-859.
10. La leadership e l'effetto domino: vedi Wallace Bachman, *Nice Guys Finish First: A SMYLOG Analysis of U.S. Naval Commands*, in Richard Brian Polley, A. Paul Hare e Philip J. Stone (a cura di), *The SMYLOG Practitioner: Applications of Small Group Research*, Praeger, New York 1988.
11. L'impatto emotivo dei leader sui gruppi di lavoro: Anthony T. Pescosolido, *Emotional Intensity in Groups*, tesi di dottorato, Case Western Reserve University, Dipartimento per gli studi sul comportamento nelle organizzazioni, 2000.
12. Leader come amministratori di senso: Howard Gardner, *Leading Minds: An Anatomy of Leadership*, Basic Books, New York 1995.
13. Leader informali: V.U. Druskat e A.T. Pescosolido, *Leading Self-Managing Work Teams from the Inside: Informal Leader Behavior and Team Outcomes*, 2001.
14. Stati d'animo, contagio emotivo e performance sul posto di lavoro: Sigal Barsade e Donald E. Gibson, *Group Emotion: A View from the Top and Bottom*,» in D. Gruenfeld et al. (a cura di), *Research on Managing Groups and Teams*, JAI Press, Greenwich (Connecticut) 1998.
15. Il sorriso come fenomeno contagioso per eccellenza: Robert Levenson e Anna Ruef, *Emotional Knowledge and Rapport*, in William Ickes (a cura di), *Empathic Accuracy*, Guilford Press, New York 1997.

16. Il riso è involontario: Meredith Small, *More Than the Best Medicine*, «Scientific American», agosto 2000, p. 24.
17. Il riso come comunicazione «da cervello a cervello»: Robert Provine, *Laughter: A Scientific Investigation*, Viking Press, New York 2000, p. 133.
18. Episodi di riso: *ivi*.
19. Gli umori positivi del leader riducono l'avvicendamento volontario dei dipendenti: vedi per esempio Jennifer M. George e Kenneth Bettenhausen, *Understanding Prosocial Behavior, Sales Performance, and Turnover: A Group-Level Analysis in a Service Context*, «Journal of Applied Psychology», 75 (1990) 6, pp. 698-706.
20. Lucidità emotiva e decisioni ad alto rischio: R.C. Sinclair, *Mood, Categorization Breadth, and Performance Appraisal*, «Organizational Behavior and Human Decision Processes», 42 (1988), pp. 22-46.
21. Rabbia e leadership: Jennifer M. George, *Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence*, «Human Relations», 53 (2000) 8, pp. 1027-1055.
22. Gli stati d'animo tendono ad autoperpetuarsi: la letteratura sugli effetti autorinforzanti degli stati d'animo è sterminata, ma vedi per esempio Gordon H. Bower, *Mood Congruity of Social Judgments*, in Joseph Forgas (a cura di), *Emotion and Social Judgments*, Pergamon Press, Oxford 1991, pp. 31-53.
23. Lo studio dell'Università di Yale sui rapporti tra umore e prestazioni: Sigal Barsade, *The Ripple Effect: Emotional Contagion in Groups* (foglio di lavoro n. 98) New Haven, Yale School of Management (Connecticut) 2000.

24. Capi e sentimenti negativi: John Basch e Cynthia D. Fisher, *Affective Events-Emotions Matrix: A Classification of Job-Related Events and Emotions Experienced in the Workplace*, in Neal M. Ashkanasy, Charmine E.J. Hartel e Wilffred J. Zerbe (a cura di), *Emotions in the Workplace: Research, Theory and Practice*, Quorum Books, Westport (Connecticut) 2000, pp. 36-48.
25. Il disagio emotivo compromette l'empatia e il talento sociale: Jeffrey B. Henriques e Richard J. Davidson, *Brain Electrical Asymmetries During Cognitive Task Performance in Depressed and Nondepressed Subjects*, «Biological Psychiatry», 42 (1997), pp. 1039-1050.
26. Le emozioni rispecchiano la qualità della vita lavorativa: Cynthia D. Fisher e Christopher S. Noble, *Affect and Performance: A Within Persons Analysis*, intervento letto al Congresso annuale dell'Academy of Management, Toronto, 2000.
27. Soddisfazione per il proprio lavoro non significa necessariamente sentirsi bene quando lo si svolge: Cynthia D. Fisher, *Mood and Emotions while Working: Missing Pieces of Job Satisfaction?*, «Journal of Organizational Behavior», 21 (2000), pp. 185 -202. Vedi anche Howard Weiss, Jeffrey Nicholas e Catherine Daus, *An Examination of the Joint Effects of Affective Experiences and Job Beliefs on Job Satisfaction and Variations in Affective Experiences over Time*, «Organizational Behavior and Human Decision Processes», 78 (1999) 1, pp. 1-24.
28. Effetti benefici degli stati d'animo positivi sulle prestazioni mentali: vedi A.M. Isen, *Positive Affect*, in Tim Dalgleish e Mick J. Power (a cura di), *Handbook of Cognition and Emotion*, Wiley, Chichester 1999.

29. Umori positivi e prestazioni: vedi Cynthia D. Fisher e Christopher S. Noble, *Emotion and the Illusory Correlation between Job Satisfaction and Job Performance*, intervento inedito letto al secondo Congresso sulle emozioni nella vita delle organizzazioni, Toronto, agosto 2000.
30. Vendita di polizze: Martin E. Seligman e Peter Schulman, *The People Make the Place*, «Personnel Psychology», 40, 1987, pp. 437-453.
31. Impatto dell'umore sull'efficacia sul posto di lavoro: le scoperte qui riassunte sono esaminate in R.W. Clouse e K.L. Spurgeon, *Corporate Analysis of Humor*, «Psychology. A Journal of Human Behavior», 32, 1995, pp. 1-24.
32. Gli amministratori delegati e le loro squadre di alti dirigenti: Sigal G. Barsade, Andrew J. Ward et al., *To Your Heart's Content: A Mode of Affective Diversity in Top Management Teams*, «Administrative Science Quarterly», 45, 2000, pp. 802-836.
33. Miglioramento del clima di servizio come garanzia di maggiori introiti: Lyle Spencer, intervento inedito pronunciato al convegno del Consorzio per la ricerca sull'intelligenza emotiva nelle organizzazioni, Cambridge (Massachusetts), 19 aprile 2001.
34. Servizi al cliente scadenti, clima morale e calo degli introiti: Schneider e Bowen, *Winning the Service Game*, Harvard Business School Press, Boston 1995.
35. Ricadute degli stati d'animo sulle unità di rianimazione: Benjamin Schneider e D.E. Bowen, *Winning the Service Game*, cit.
36. Stato d'animo, servizi al cliente e vendite: George e Bettenhausen, *Understanding Prosocial Behavior*, cit.

37. L'analisi che mette in relazione il clima lavorativo e le prestazioni sul posto di lavoro è: David McClelland, *Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews*, «Psychological Science», 9, 1998, pp. 331-339; vedi anche Daniel Williams, *Leadership for the 21st Century: Life Insurance Leadership Study*, LOMA/Hay Group, Boston 1995.
38. In termini più tecnici, alcune ricerche hanno mostrato che i diversi stili influenzano del 53-72 per cento la variabilità del clima organizzativo. Vedi Stephen P. Kelner Jr., Christine A. Rivers e Kathleen H. O'Connell (a cura di), *Managerial Style as a Behavioral Predictor of Organizational Climate*, McBer & Company, Boston 1996.

8. Il punto di equilibrio delle grandi prestazioni

1. Amy Arnsten, *The Biology of Being Frazzled*, «Science», 280 (1998), pp. 1711-1713.
2. Sugli effetti paralizzanti dei diversi livelli di stress vedi J.T. Noteboom et al., *Activation of the Arousal Response and Impairment of Performance Increase with Anxiety and Stressor Intensity*, «Journal of Applied Physiology», 91, 2001, pp. 2039-2101.
3. Nonostante la disfunzione interessi anche i centri esecutivi del cervello, momentaneamente compromessi, il cervello può continuare a improvvisare entro certi limiti decisioni che possono rivelarsi efficaci. Si pensi agli studi condotti sul comportamento di persone in situazioni di stress estremo, come edifici in fiamme, commando militari e squadre di

basket. È emerso che i leader di lunga esperienza risultano più efficaci quando si affidano ad abitudini e conoscenze pratiche consolidate negli anni. Un comandante dei pompieri, per esempio, può essere in grado di dirigere i suoi uomini anche nel caos, nell'incertezza e nel terrore di un incendio, affidandosi a intuizioni consolidate da una lunga sequela di situazioni analoghe. Se però i veterani sanno istintivamente come comportarsi in momenti di particolare intensità, i meno esperti rischiano di fallire anche applicando le migliori teorie. Vedi Fred Fiedler, *The Curious Role of Cognitive Resources in Leadership*, in Ronald E. Riggio et al. (a cura di), *Multiple Intelligences and Leadership*, Erlbaum, Mahwah (New Jersey) 2002.

4. Sui correlati neurali della tristezza e della gioia: vedi Antonio R. Damasio et al., *Subcortical and Cortical Brain Activity During the Feeling of Self-Generated Emotions*, «Nature Neuroscience», 3, 2002, pp. 1049-1056.
5. Gli stati d'animo positivi, per esempio, possono aiutare a essere più realistici: quando una persona che si sente bene ha un obiettivo importante ed è determinata a raggiungerlo, raccoglierà informazioni potenzialmente utili anche quando sono negative o preoccupanti. Vedi per esempio L.G. Aspinwall, *Rethinking the Role of Positive Affect in Self-regulation*, «Motivation and Emotion», 22, 1998, pp. 1-32. D'altro canto non si può affermare che tutte le mansioni traggano profitto da un umore eccellente: quando si tratta di studiare le clausole di un contratto, per esempio, un eccessivo ottimismo può trarre in inganno. A volte gli umori negativi aiutano a correggere in senso più realistico un'impressione

inizialmente troppo rosea. Per ulteriori riferimenti vedi Neal M. Ashkanasy, *Emotions in Organizations: A Multi-level Perspective*, in Neal M. Ashkanasy, Charmine E.J. Hartel e Wilffred J. Zerbe (a cura di), *Emotions in the Workplace*, cit.

6. Sulle diagnosi dei radiologi vedi C.A. Estrada et al., *Positive Affect Facilitates Integration of Information and Decreases Anchoring in Reasoning Among Physicians*, «Organizational Behavior and Human Decision Processes», 72, 1997, pp. 117-135.
7. L'ansia intacca l'efficienza cognitiva. Gli studenti in cui la matematica induce stati d'ansia, per esempio, dispongono di un volume minore di memoria a breve termine quando tentano di risolvere un problema. Una parte del loro potenziale di attenzione è accaparrata dall'ansia, che riduce drasticamente la loro capacità di risolvere problemi o afferrare nuovi concetti. Vedi Mark Ashcroft e Elizabeth Kirk, *The Relationship Among Working Memory, Math Anxiety, and Performance*, «Journal of Experimental Psychology», 130, 2001, 2, pp. 224-227.
8. Sul cortisolo e la U rovesciata vedi Heather C. Abercrombie et al., *Cortisol Variation in Humans Affects Memory for Emotionally Laden and Neutral Information*, «Behavioral Neuroscience», 117, 2003, pp. 505-516.
9. In queste pagine il rapporto tra umore e prestazioni espresso in termini di U rovesciata è presentato in maniera necessariamente semplificata. Ciascuna delle principali emozioni umane influenza nello specifico il nostro modo di pensare. L'umore modifica il giudizio in un senso o nell'altro. Quando

siamo di cattivo umore siamo più inclini a disapprovare persone e situazioni, mentre uno stato d'animo leggermente euforico ci rende più indulgenti. Vedi M. Ashkanasy, *Emotions in Organizations: A Multi-level Perspective*, in Id et al., *Emotions in the Workplace*, cit. Gli stati d'animo positivi possono garantire benefici tangibili, eppure anche gli umori negativi risultano utili in determinate situazioni. Una persona di cattivo umore può rendere di più, per esempio, quando si tratta di individuare errori o di operare distinzioni particolarmente sottili tra soluzioni alternative. La tavola delle possibilità combinatorie di umori e compiti è stata studiata in maggiore dettaglio da John Mayer dell'Università del New Hampshire. Per una sintesi sull'impatto dell'umore sulle prestazioni lavorative vedi David Caruso et al. (a cura di), *The Emotionally Intelligent Manager*, Jossey Bass, San Francisco 2004. I neuroscienziati hanno iniziato a determinare con grande precisione il modo in cui stati emotivi diversi potenziano diverse abilità intellettuali. Nello spettro degli umori moderati, in ogni caso, uno stato d'animo sereno può facilitare determinati compiti, ma in un numero limitato di casi gli umori negativi possono rivelarsi più efficaci di quelli positivi, per una volta potenzialmente dannosi. Per esempio l'ansia (in dosi moderate, pari a quelle indotte dalla visione di un film dell'orrore) consente di portare a termine con maggiore efficacia compiti che sollecitano in prevalenza la corteccia prefrontale destra, come il riconoscimento di visi. Il divertimento (per esempio nella misura indotta da un film di intrattenimento) facilita invece le prestazioni specifiche dell'emisfero sinistro, come l'esercizio della parola. Vedi

Jeremy R. Gray et al., *Integration of Emotion and Cognition in the Lateral Prefrontal Cortex*, «Proceedings of the National Academy of Sciences», 199, 2002, pp. 4115-4120.

10. Un ragionamento molto simile è sviluppato in George e Bettenhausen, *Understanding Prosocial Behavior* e in Neal M. Ashkanasy e Barry Tse, *Transformational Leadership as Management of Emotion: A Conceptual Review*, in Id. et al. *Emotions in the Workplace*, cit., pp. 221-235.
11. Amy Arnsten, *The Biology of Being Frazzled*, cit.
12. Thomas Sy et al., *The Contagious Leader: Impact of the Leader's Mood on the Mood of Group Members, Group Affective Tone, and Group Processes*, «Journal of Applied Psychology», 90, 2005, pp. 295-305.
13. M.T. Dasborough, *Cognitive Asymmetry in Employee Emotional Reactions to Leadership Behaviors*, «Leadership Quarterly», 17, 2006, pp. 163-178.
14. Neal Ashkanasy et al., *Managing Emotions in a Changing Workplace*, in Id. et al., *Emotions in the Workplace*, cit.
15. James Harter, *Gallup Organization*, rapporto inedito, dicembre 2004.
16. Il sondaggio è citato in Amy Zipldn, *The Wisdom of Thoughtfulness*, «The New York Times», 31 maggio 2000, p. C5.

Fonti

2. Dirigere con il cuore
Ripreso con modifiche da Daniel Goleman, *Emotional Intelligence*, 1995 (trad. it. *Intelligenza emotiva*, Rizzoli, Milano 1997). Autorizzazione Bantam Books, divisione di Random House Inc.

3. Di che stoffa è fatto un leader?
Ripreso con modifiche dalla «Harvard Business Review», gennaio 2004.

4. Essere un leader che ottiene risultati
Ripreso con modifiche dalla «Harvard Business Review», marzo 2000.

5. Il Qi di gruppo
Ripreso con modifiche da Daniel Goleman, *Emotional Intelligence*, 1995 (trad. it. *Intelligenza emotiva*, Rizzoli, Milano 1997). Autorizzazione Bantam Books, divisione di Random House Inc.

6. *Primal leadership*: la leadership fondamentale
Ripreso con modifiche da Daniel Goleman *Primal Leadership. Realizing the Power of Emotional Intelligence*, 2002 (trad. it. *Essere leader*, Rizzoli, Milano 2002). Autorizzazione Harvard Business School Press.

8. Il punto di equilibrio delle grandi prestazioni
Ripreso con modifiche da Daniel Goleman *Social Intelligence. The New Science of Social Relationships*, 2006 (trad. it. *Intelligenza sociale*, Rizzoli, Milano 2006). Autorizzazione Bantam Books, divisione di Random House Inc.

Appendice: Le competenze di un leader
Ripreso con modifiche da Daniel Goleman *Primal Leadership. Realizing the Power of Emotional Intelligence*, 2002 (trad. it. *Essere leader*, Rizzoli, Milano 2002). Autorizzazione Harvard Business School Press.

Finito di stampare nel novembre 2016 presso
Grafica Veneta – via Malcanton, 2 – Trebaseleghe (PD)
Printed in Italy

Frontespizio 6
Il Libro 2
1. Una stupefacente sinergia 8
2. Dirigere con il cuore 18
3. Di che stoffa è fatto un leader? 32
4. Essere un leader che ottiene risultati 56
5. Il Qi di gruppo 91
6. Primal leadership: la leadership fondamentale 100
7. Il cervello sociale 126
8. Il punto di equilibrio delle grandi prestazioni 130
9. Coltivare l'intelligenza emotiva 152
Appendice: Le competenze di un leader 158
Autoconsapevolezza 158
Gestione di sé 159
Consapevolezza sociale 161
Gestione dei rapporti 162
Note 164
Fonti 176